



GIZ GmbH *Ed.*

La Gestion des Coopérations dans la Pratique

Façonner le Changement Social
avec Capacity WORKS

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

 Springer Gabler

La gestion des coopérations dans la pratique

GIZ GmbH

La gestion des coopérations dans la pratique

Façonner le changement social
avec Capacity WORKS

GIZ GmbH
Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
Eschborn, Allemagne

ISBN 978-3-658-07891-1 ISBN 978-3-658-07892-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07892-8

La Deutsche Nationalbibliothek (Bibliothèque nationale allemande) répertorie cette publication dans la Deutsche Nationalbibliografie dont vous pouvez consulter les détails sur Internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

L'ouvrage et toutes les parties qui le composent sont protégés par un droit d'auteur. Toute utilisation autre que celle qui est expressément autorisée par la législation sur la propriété intellectuelle requiert l'autorisation écrite préalable de la maison d'édition. Cela vaut en particulier pour les reproductions, le traitement, les traductions, l'établissement de microfilms ainsi que pour la sauvegarde et le traitement dans des systèmes électroniques.

La reproduction de noms d'usage, de noms commerciaux, de désignations de marchandises et cetera dans cet ouvrage n'autorise pas à supposer, même en l'absence d'indications non équivoques, à supposer que de tels noms ou de tels sigles puissent être considérés comme libres dans le sens de la législation relative à la protection des marques et enseignes et puissent donc être utilisés par tout un chacun.

Imprimé sur papier blanchi exempt de chlore et d'acide.

Springer Gabler est une marque de Springer DE. Springer DE fait partie du groupe d'édition Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Avant-propos

La réussite de coopérations complexes est un défi majeur du 21^{ème} siècle. Qu'il s'agisse de réformer le système de santé publique, d'organiser la gestion de quartiers ou d'intégrer des personnes issues de l'immigration, en Europe comme ailleurs, les changements sociétaux de ce type et d'autres encore sont plus que jamais à l'ordre du jour. Or, il ne suffit pas pour cela de faire ce qu'il faut au plan politique et technique, il importe également de savoir comment procéder, la démarche méthodologique étant déterminante si l'on veut réussir.

Dans cet ouvrage, nous vous livrons la quintessence des expériences recueillies pendant plus de 30 années de coopération internationale par la GIZ et les organisations qui l'ont précédée, c'est-à-dire la GTZ, le DED et InWent. À travers ce modèle de gestion qu'est Capacity WORKS, nous démontrons de façon transparente et concrète ce qui, de notre avis, fait la réussite des coopérations. Les organisations sont rarement conscientes de tout ce qu'elles savent. Or, ce sont précisément ces trésors d'expériences glanées sur leur parcours de vie, ces astuces et coups de main que leur enseigne la pratique et la compréhension des relations et interactions qui se tissent en profondeur qui leur sont particulièrement utiles et précieux. Ce savoir est mis en pratique et transmis oralement, mais il reste malgré tout souvent implicite. Pour pouvoir le vulgariser à plus large échelle, aussi bien au sein de notre propre entreprise qu'auprès d'autres organisations, il doit être décodé, condensé et exprimé de façon intelligible. Aussi, nous sommes-nous embarqués ensemble dans un voyage de découverte. Un voyage qui doit nous initier aux facteurs de réussite dans la conception de changements sociétaux. Nous cherchions une réponse à la question suivante : que font donc mieux que les autres ces projets qui sont particulièrement efficaces et qui obtiennent des résultats durables ? En nous inspirant de nouvelles approches fondées sur la théorie des systèmes, nous avons pour ce faire rassemblé et analysé les enseignements que nous livre la pratique.

Le modèle de gestion Capacity WORKS est le fruit de ce travail d'évaluation et de réflexion. Capacity WORKS est un outil essentiel qui nous aide et qui aide nos partenaires du monde entier dans le travail quotidien sur les processus de changements sociaux. Capacity WORKS nous sert à nous orienter et à nous structurer dans des situations diffuses et complexes sans pour autant nous enfermer dans un carcan. À l'aide de méthodes simples, il nous aide à parvenir à une compréhension commune des éléments clés et paramètres de réglage du projet commun. Mais ce n'est pas tout ! Capacity WORKS est en même temps l'expression d'une attitude. Il est l'expression du niveau de qualité auquel doivent satisfaire les projets de coopération et auquel doivent contribuer tous les acteurs, d'un sens profond de l'écoute et de l'observation, du rassemblement et de la négociation des intérêts et des forces ainsi que de la réflexion permanente sur l'action entreprise en commun.

La gestion des coopérations dans la pratique est un manuel rédigé à l'intention des collaboratrices et collaborateurs ainsi que des partenaires de la GIZ dans le monde entier. Il s'adresse en outre à tous ceux qui, aux niveaux les plus divers, sont impliqués dans des systèmes de coopération, qu'ils exercent une fonction de direction, de gestion ou de conseil dans les domaines de la politique, de l'administration, de l'économie ou du secteur associatif. Nous espérons qu'il vous aidera à promouvoir des réformes et des changements importants et vous adressons nos meilleurs vœux de réussite.



Dr Christoph Beier

Vice-président du directoire

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Cornelia Richter

Membre du directoire

Aperçu du contenu

Avant-propos	V
Introduction	1
Le modèle : vue d'ensemble de Capacity WORKS	7
La carte des logiques	8
Aperçu rapide des facteurs de réussite	15
Systèmes de coopération permanents et temporaires	21
La trilogie du renforcement des capacités	22
Travailler avec Capacity WORKS	24
Enseignements tirés de la pratique	28
Objectifs et résultats	31
Les objectifs sont des visions d'avenir communes	31
Des objectifs communs renforcent la coopération	32
Le modèle de résultats en tant que vision commune du changement	34
L'observation des résultats comme aide à la navigation	37
Capacity WORKS et l'observation des résultats	39
Capacity WORKS dans la gestion de systèmes de coopération	42
Facteur de réussite Stratégie	43
La perspective particulière du facteur de réussite Stratégie	45
Paradoxes dans les activités liées à la stratégie	45
La stratégie élargit la capacité d'action du système de coopération	46
L'orientation stratégique comme fil conducteur et processus	47
Engagement partagé pour des objectifs	47
Fonctions de la stratégie	48
Contenu et processus du développement stratégique	48
Facteur de réussite Coopération	53
Conditions présidant à l'émergence et au renforcement de relations de coopération	54
La perspective particulière du facteur de réussite Coopération	56
Coopération interne et externe	57
Système de coopération et réseau	58
Échange entre les systèmes de coopération et les réseaux	60
Facteur de réussite Structure de pilotage	61
Le processus décisionnel doit répondre à des exigences élevées	62
Les fonctions de la structure de pilotage	63
Niveaux de pilotage	64
Contexte politique et culturel	66
La perspective particulière du facteur de réussite Structure de pilotage	66

Facteur de réussite Processus	70
Innovation sociale et changement sociétal	70
Conditions nécessaires à l'innovation sociale	71
La perspective particulière du facteur de réussite Processus	72
Les processus de gestion internes au projet	77
Facteur de réussite Apprentissage et innovation	81
L'apprentissage en tant qu'évolution	84
Impulsions favorisant un apprentissage durable aux différents niveaux du renforcement des capacités	85
L'apprentissage au niveau de la société – Domaine de politique et contexte d'ensemble	86
Apprentissage au niveau de la société – relations de coopération	87
Apprentissage au niveau de l'organisation	88
L'apprentissage au niveau individuel des personnes	89
La perspective particulière du facteur de réussite Apprentissage et innovation	93
Boîte à outils	
Aperçu et questions d'orientation	95
Instrument Facteur de réussite Stratégie	98
Instrument 01 Suite stratégique	98
Instrument 02 Tendances et schémas sociaux	103
Instrument 03 Scénarios	106
Instrument 04 Défis : SWOT	110
Instrument 05 Identifier des options	114
Instrument 06 Choix d'une option	117
Instrument 07 Modèle de résultats	120
Instrument 08 Stratégie de renforcement des capacités	126
Instrument Facteur de réussite Coopération	133
Instrument 09 Carte des acteurs	133
Instrument 10 Profil d'action des acteurs (matrice des 4-A)	138
Instrument 11 Intérêts des acteurs clés	141
Instrument 12 Caractéristiques structurelles des coopérations	145
Instrument 13 Perceptions des acteurs (analyse PIANO)	153
Instrument 14 Réseaux : renforcer les potentiels relationnels	157
Instrument 15 Développement de la confiance	162
Instrument 16 Arrière-scène et comportement d'apprentissage	169
Instrument 17 Analyse des besoins	175
Instrument 18 Avantages comparatifs	178
Instrument 19 Organisation de processus de négociation	181

Instrument Facteur de réussite Structure de pilotage	186
Instrument 20 Structure de pilotage	186
Instrument 21 Qualités requises de la structure de pilotage	191
Instrument 22 Système de suivi axé sur les résultats	194
Instrument 23 Architecture d'intervention	198
Instrument 24 Plan d'opérations	204
Instrument Facteur de réussite Processus	209
Instrument 25 Carte des processus	209
Instrument 26 Hiérarchie des processus	214
Instrument 27 Conception des processus	217
Instrument 28 Optimisation des processus	220
Instrument 29 Gestion des interfaces	225
Instrument Facteur de réussite Apprentissage et Innovation	229
Instrument 30 Mise à l'échelle	229
Instrument 31 Compétence d'apprentissage dans les systèmes de coopération	233
Instrument 32 Capacité d'innovation des systèmes de coopération	236
Instrument 33 Gestion des connaissances dans les projets	240
Instrument 34 Débriefing	245
Instrument 35 Réseaux d'apprentissage des diffuseurs et formateurs	249
Instrument 36 Communauté de pratique	253
Instrument 37 Diagnostic organisationnel	257
Instrument 38 Gestion de la qualité dans les organisations	262
Instrument 39 Assurance qualité de l'acquisition de compétences	267
Instrument 40 Conseil collégiale	271
Instrument 41 Définition d'objectifs d'apprentissage	274
Instrument 42 Vérification de la stratégie d'apprentissage des projets	278
Citations	281
Liste des graphiques	283
Liste des supports de travail	284
Remerciements	285

Explication des pictogrammes



Spécifique à la GIZ



Exemple tiré de la pratique

Introduction

Partout dans le monde, la coopération est à la base du développement de la société. Personne ne peut à lui seul entreprendre une mission de création de cette envergure. De bonnes relations de coopération sont indispensables à une telle entreprise, que ce soit au niveau local, au niveau de sociétés tout entières et de plus en plus aussi au niveau transnational. Depuis longtemps, la coopération n'est plus l'apanage des États et des gouvernements. Des acteurs de la société civile et du secteur privé de l'économie se regroupent pour former des systèmes de coopération leur permettant d'élaborer des réponses communes à des questions pressantes telles que l'approvisionnement durable en énergie ou le changement climatique.

Si le phénomène de la coopération est bien connu, il ne s'en présente pas moins sous une forme complexe dans la pratique. Il y a longtemps, dans son *Faust*, Goethe écrivait ceci : « Das Was bedenke, mehr bedenke wie » (« Scrute le quoi, mais davantage le comment »). Tout acteur impliqué a une idée bien précise de ce qu'est ce « quoi ». Si l'on veut qu'une coopération réussisse, il faut avant tout trouver un moyen de définir un « quoi » commun à partir d'un grand nombre d'aspirations différentes. Mais cela ne dit toujours pas comment ce « quoi » doit être atteint. En d'autres termes : il faut également clarifier le « comment », c'est-à-dire les étapes et les actions concrètes à entreprendre pour atteindre l'objectif commun.

Ce sont ces réflexions qui ont accompagné les premiers pas de Capacity WORKS, qui a été lancé en 2006. Ce n'est pas dans la théorie mais dans la pratique vécue de la coopération internationale que l'on a cherché des réponses à la question de savoir comment des coopérations pouvaient réussir. Des conseillères et des conseillers expérimentés ont été interrogés sur leurs « recettes de succès » pour une coopération réussie. Leurs réponses se sont avérées être aussi variées qu'il existe de systèmes de coopération différents dont on voulait tirer les leçons. Il est apparu clairement que les organisations ne s'associaient à un système de coopération et n'acceptaient de se mettre en situation de dépendance vis-à-vis des autres que si les objectifs présentaient un attrait suffisant à leurs yeux et qu'elles ne pouvaient pas les atteindre par elles-mêmes. Dans leurs réponses aux questions sur les tenants et les aboutissants d'une gestion professionnelle de la coopération, on constate que certains modèles décrivant les facteurs de réussite sont récurrents :

- **Stratégie** : le système de coopération est couronné de succès quand les partenaires de coopération s'accordent sur une stratégie commune pour atteindre ces objectifs.
- **Coopération** : la confiance, la négociation de modes de coopération adéquats et la clarté des rôles sont les ingrédients de base d'une bonne coopération.
- **Structure de pilotage** : les accords passés sur la façon dont les décisions importantes doivent être préparées et prises en commun par les parties impliquées donnent des orientations.
- **Processus** : dans les coopérations réussies, on sait clairement quels sont les modes de prestation efficaces pour lesquels de nouveaux processus doivent être établis ou pour lesquels des processus existants doivent être ajustés.
- **Apprentissage et innovation** : les partenaires de coopération créent des conditions favorables à une action innovante en renforçant les compétences d'apprentissage des acteurs impliqués.

Dans ce contexte, les partenaires de coopération passent de l'observation et de l'analyse de leur environnement à des actions concrètes qui doivent contribuer de façon judicieuse à l'obtention d'un changement.

Capacity WORKS décrit ces différents aspects et offre ainsi une base méthodologique mature pour l'art d'une coopération réussie : en proposant des questions clés, une structure pour les facteurs de réussite et une boîte à outils permettant de traiter les aspects concrets.

L'interaction de ces différents éléments forme un modèle de gestion permettant de saisir de façon structurée des coopérations complexes sans proposer de plan calqué. Ce modèle facilite l'élaboration d'une langue commune parmi les participants sur le « quoi » et le « comment » de leur coopération. Il permet d'axer systématiquement la gestion sur les objectifs et résultats que les partenaires de coopération veulent atteindre. Les parties impliquées s'essayent ainsi à une interprétation commune de leur réalité, afin de projeter un avenir souhaitable. Cela les met en mesure de prendre des décisions en commun et de les mettre en œuvre de façon aussi efficace et efficiente que possible. Capacity WORKS n'offre pas de réponse toute faite aux problèmes spécifiques auxquels un système de coopération se trouve confronté, comme « peindre d'après les chiffres » ne fait pas de nous de vrais artistes.

Capacity WORKS s'adresse à tous ceux qui travaillent dans des systèmes de coopération complexes ou qui conseillent de tels systèmes. Le modèle reprend à son compte le discours actuel sur la gestion de la coopération et du changement et est, en même temps, l'illustration de la longue expérience de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Capacity WORKS utilisé comme modèle de gestion dans la coopération internationale

L'utilisation de Capacity WORKS dans la coopération internationale (CI) a fait ses preuves et a montré que ce modèle de gestion était utile pour concevoir des coopérations. Et ce constat s'applique invariablement en dépit des différences considérables existant entre les divers pays, cultures et secteurs dans lesquels intervient la coopération internationale. Capacity WORKS a été mis au point en 2006 dans ce qui était autrefois la GTZ, l'une des organisations dont est issue l'actuelle GIZ où, après une phase pilote de deux ans, il a été introduit pour servir de modèle de gestion pour le développement durable dans les années 2009 et 2010. Aujourd'hui, le modèle Capacity WORKS est intégré à tous les processus fondamentaux de la GIZ, de la conception d'un programme et de sa mise en œuvre jusqu'à son évaluation interne et aux rapports à établir dans le cadre de la procédure d'information.



La GIZ en tant qu'entreprise fédérale

La GIZ est une entreprise fédérale. Une grande partie des marchés qu'exécute la GIZ lui sont attribués par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Cependant la GIZ intervient aussi pour d'autres ministères fédéraux ainsi que pour des commettants et clients publics et privés, en Allemagne et à l'étranger. En font notamment partie la Commission européenne, les Nations unies, la Banque mondiale, les gouvernements d'autres pays, la Fondation Bill et Melinda Gates ainsi que des clients du secteur privé ou les *Länder* allemands. La GIZ est active dans

plus de 130 pays à travers la planète et est présente dans presque tous les *Länder* allemands. En fondant la GIZ en 2011, le gouvernement fédéral allemand a défini une mission statutaire élargie pour la nouvelle organisation issue de la fusion du Deutscher Entwicklungsdienst (DED) gmbH (Service Allemand de Développement), de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH et d'InWent – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gmbH (Renforcement des capacités et développement international). Cette mission statutaire s'étend à la « promotion de la coopération internationale pour le développement durable ». L'élément charnière de toutes les prestations et tous les services de la GIZ reste la promotion de la durabilité au niveau mondial afin de préserver les perspectives d'avenir du Sud et du Nord. L'élargissement de sa mission statutaire permet à la GIZ d'étendre ses activités en Allemagne, dans les États membres de l'Union européenne et dans les économies émergentes.

Projets

Pour pouvoir bien comprendre les projets présentés ici à titre d'exemple et issus d'activités concrètes de la GIZ, il est important de définir certaines notions et de décrire le mode de fonctionnement de la coopération internationale allemande. L'expression « projet » est généralement utilisée dans ce manuel pour désigner des programmes et actions de développement qui se sont fixés pour objectif de soutenir des changements sociétaux, politiques ou économiques dans un délai défini. Les programmes ou projets, qui sont mis en œuvre sur mandat du BMZ et dont la responsabilité est partagée entre le pays de coopération concerné et la GIZ, représentent la majeure partie de l'activité de la GIZ.

Dans ces cas, la décision de s'engager dans un pays de coopération appartient au BMZ et fait l'objet d'un consensus politique avec le pays de coopération. La GIZ participe à la préparation d'un projet, mais son exécution ne lui est confiée que lorsqu'une proposition de mise en œuvre concrète a été formulée et est disponible. Le « quoi » de la coopération est donc toujours soumis à certaines directives. En règle générale, le BMZ tout comme d'autres ministères fédéraux soutiennent des projets de changement ou des réformes qui figurent également sur l'agenda des pays de coopération. Le « comment » de la coopération est ensuite négocié entre les acteurs du gouvernement dans les pays de coopération et les responsables du marché de la GIZ sur place. La GIZ est tenue de rendre compte au commettant de la réalisation des objectifs et résultats convenus dans le marché. Ces derniers sont ancrés dans les stratégies, les politiques et les programmes des pays de coopération et sont harmonisés avec les contributions d'autres donateurs internationaux.

Champs d'action sociétaux

Les notions suivantes sont souvent utilisées comme synonymes dans le présent manuel : secteur, domaine de politique, sous-secteurs ou sous-systèmes de la société, champ d'action sociétal, système de coopération permanent. Elles désignent l'environnement sur lequel se greffent les objectifs d'un projet et dans lequel un changement doit intervenir. Dans de nombreux cas, les changements que les projets s'efforcent d'amorcer se rapportent à des secteurs concrets, qui sont représentés par les ministères compétents instaurés au sein de la plupart des gouvernements : la santé, l'éducation, l'administration

publique, l'agriculture ou l'approvisionnement en eau représentent, par exemple, de tels sous-secteurs ou sous-systèmes de la société. Dans d'autres cas, il s'agit de changements qui concernent différents secteurs : l'adaptation au changement climatique, la protection de la jeunesse ou le développement rural exigent des changements qui doivent souvent être engagés dans un grand nombre de sous-secteurs de la société. Pour aborder le champ d'action sociétal « Lutte contre le changement climatique », par exemple, l'eau, l'agriculture et l'économie notamment sont des secteurs importants dans lesquels un processus de changement pourrait être amorcé. ●

À l'origine, Capacity WORKS a été mis au point pour des projets mettant l'accent sur le renforcement des capacités des pays de coopération au sens où l'entend la coopération technique. Par « capacités » il faut entendre dans ce contexte l'aptitude d'individus, d'organisations et de sociétés à organiser leur propre développement dans une optique de durabilité et à s'adapter à l'évolution du contexte d'ensemble. Cela implique notamment la capacité à identifier les facteurs faisant obstacle au développement, à élaborer des stratégies pour résoudre les problèmes et à les mettre en pratique avec succès.

À la GIZ, cette aptitude est souvent appelée compétence d'action et de régie. Cette dernière est le fruit d'une volonté politique, d'intérêts, de savoirs, de valeurs et de ressources financières qui sont mis au service des objectifs de développement que l'on s'est fixés. Dans le cas de renforcement des capacités, il s'agit donc de développer les compétences des individus, des organisations et des sociétés afin que les pays de coopération puissent exprimer, négocier et mettre en œuvre leurs propres idées de réforme et de développement.

Cette compétence clé, la GIZ et les organisations qui l'ont précédée l'ont acquise au travers d'expériences recueillies pendant plus de 30 ans. Mais, à côté de ces prestations de renforcement des capacités « classiques », de plus en plus de projets portent également aujourd'hui l'empreinte d'autres clients et commettants et exigent de nouvelles formes de traitement. Les services de management et de logistique, les prestations de conseil à des partenariats mondiaux ainsi que la gestion de fonds en sont des exemples. Indépendamment des clients et commettants auxquels ils sont fournis, ces services et prestations peuvent être regroupés sous le terme de « coopération internationale ». Capacity WORKS s'est avéré utile dans tous les cas où de nouveaux systèmes de coopération ont vu le jour. Le modèle de gestion aide à concevoir les processus de négociation et de prise de décisions devant permettre aux différents acteurs concernés d'atteindre durablement les objectifs et les résultats recherchés.

Le développement durable, un principe guidant l'action de la GIZ

L'action de la GIZ s'inscrit dans une logique de durabilité. Le développement durable s'entend ici comme l'interaction entre la responsabilité sociétale, l'équilibre écologique, la participation politique et la rentabilité économique. Cette interaction est le seul moyen pour les générations actuelles et futures de vivre dans la dignité et la sécurité. Le mode de fonctionnement de la GIZ reflète ce principe dans tous ses services et toutes ses prestations. Par conséquent, le modèle de gestion Capacity WORKS est empreint des différentes dimensions de cette vision de la durabilité.

Les objectifs de développement économique, d'équité sociale, d'intégrité environnementale et de participation politique sont souvent en opposition. Il importe donc de trouver des solutions capables de s'adapter à un contexte social, culturel et politique en constante mutation. Les questions de pouvoir et d'intérêts jouent un rôle important à cet égard. La durabilité requiert un processus permanent de négociation débouchant sur des compromis viables. L'État, le secteur privé de l'économie et la société civile sont pareillement concernés et doivent y être impliqués aux différents niveaux à l'échelon local, national, régional et international.

En s'assurant la participation des acteurs importants, le modèle de gestion Capacity WORKS permet de définir des solutions durables sur mesure qui soient parfaitement adaptées au contexte auquel elles s'appliquent. Son efficacité sera maximale si les différents points de vue et perspectives sont traités de façon transparente au regard des questions à aborder et sont négociés.

Gestion des coopérations pour des solutions globales

La prise en compte des différentes perspectives est particulièrement importante quand il s'agit de résoudre des problèmes transfrontaliers ou d'envergure mondiale. Le changement climatique, les régimes commerciaux équitables et la stabilité des marchés financiers sont autant de défis de portée mondiale qu'il importe de relever de façon concertée.

L'échange ciblé de connaissances et d'expériences entre les acteurs concernés permet de considérablement accroître l'efficacité de la coopération internationale. Ces échanges peuvent se référer aux compétences, perspectives ou expériences des uns et des autres. Des systèmes de coopération se forment pour répondre à certaines questions et élaborer des solutions communes. Les approches qu'une société a mises en œuvre avec succès pour répondre à un problème précis peuvent être validées et transposées à d'autres pays. Le partage d'exemples réussis donne accès à des connaissances empiriques pertinentes et peut être mis à profit pour l'élaboration commune d'innovations (« co-création »).

Ce type de partage des connaissances revêt une importance accrue dans la société toujours plus globalisée de la connaissance, de l'information et des médias. Le principe du développement durable devrait ici aussi jouer un rôle central afin d'assurer la justice intergénérationnelle et la participation politique. La GIZ utilise dès à présent ces processus d'apprentissage pour promouvoir des coopérations entre les pays en développement ainsi qu'entre les économies émergentes et en développement et les pays industrialisés. Ces processus transnationaux posent cependant un défi particulier pour la gestion des coopérations. Dans ce domaine aussi, la logique, la structure et les instruments de Capacity WORKS peuvent servir à consolider les acquis de ces coopérations.

Quelles sont les nouveautés de Capacity WORKS ?

Comme cela a déjà été dit en introduction, travailler avec Capacity WORKS signifie se pencher sur le « quoi » et le « comment » quand on conçoit un système de coopération. La GIZ a pu profiter du fait qu'elle a décrit son mode de fonctionnement et a pu se référer en cela à un modèle éprouvé tant au plan conceptuel que théorique.

Capacity WORKS est un condensé d'expériences en gestion recueillies par l'entreprise pendant 30 années de coopération internationale. Les nombreuses réactions positives des utilisatrices et

utilisateurs de Capacity WORKS au sein de la GIZ prouvent qu'il s'agissait d'une étape importante. Le fait que les participants jugent Capacity WORKS utile dans leur recherche permanente de solutions pour des systèmes de coopération est finalement un indicateur du succès du modèle.

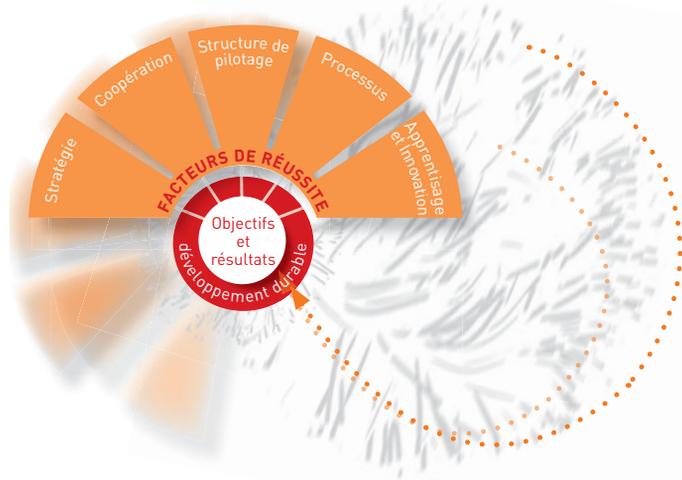
La fusion entre ce qui était autrefois le DED, la GTZ et InWent a été l'occasion de mettre les connaissances en matière de coopération à la disposition des parties de l'entreprise qui n'avaient pas participé à la mise au point du modèle. En même temps, les expériences nouvelles sont inéluctablement une source d'apprentissage. Lors de l'introduction de Capacity WORKS à la GIZ, les concepts sous-tendant les facteurs de réussite ont été affinés et les contextes d'application élargis. Du fait de cette évolution, il a également été nécessaire de mettre le modèle de gestion à jour au plan technique. La nouvelle version rend compte de l'état actuel des connaissances sur le thème de la gestion des coopérations au sein de la GIZ.

Les personnes ayant utilisé le modèle jusqu'ici se rendront compte que, dans sa version actuelle, Capacity WORKS approfondit encore bien davantage la question des objectifs et des résultats. La distinction qui est faite entre systèmes de coopération et réseaux enrichit le modèle d'une importante dimension. La version actuelle décrit de façon encore plus évidente comment concevoir l'élaboration de stratégies en transcendant le cadre de l'organisation. Les processus d'apprentissage et d'innovation sont davantage considérés dans la perspective du partage des connaissances. Toutes ces nouveautés se reflètent également dans la boîte à outils modifiée qui doit faciliter la prise de décisions de gestion concrètes dans les systèmes de coopération. Elle contient à la fois des outils éprouvés et de nouveaux instruments. Il s'agit en l'occurrence d'outils méthodologiques qui sont particulièrement importants pour le travail de la GIZ, mais qui peuvent également être utiles à d'autres organisations voulant gérer professionnellement les coopérations.

Il était donc temps de procéder à une mise à jour du manuel Capacity WORKS. En même temps, d'autres organisations nationales et internationales s'intéressent de plus en plus à ce recueil d'expériences, leur intérêt étant d'autant plus grand que l'importance des coopérations ne cesse de croître dans tous les segments de la société. La GIZ met donc son savoir-faire à la disposition d'un public intéressé plus vaste, ce qui explique que le contexte spécifique de la coopération internationale ne soit pas trop fortement mis en avant. Notre ambition est de décrire des concepts fondamentaux de façon compréhensible afin qu'ils soient accessibles à tous et puissent être utiles à des systèmes de coopération de nature et d'origine différentes.

Le modèle : vue d'ensemble de Capacity WORKS

Capacity WORKS est un modèle de gestion permettant de structurer et d'organiser efficacement des systèmes de coopération. Il repose sur différents éléments qui se complètent mutuellement. Ces éléments sont brièvement présentés dans ce qui suit.



Graphique 1 : Capacity WORKS

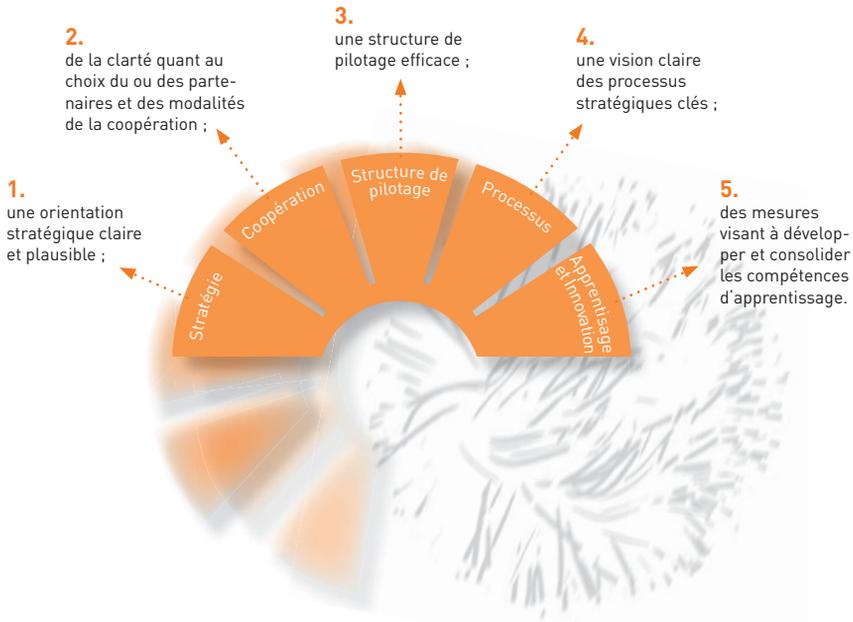
Tout système de coopération se forme et se développe pour atteindre des objectifs et des résultats qui sont convenus entre les acteurs impliqués. Il importe que les objectifs et les résultats d'un système de coopération soient définis en fonction du contexte social afin de pouvoir amorcer des changements à plus long terme. La formulation d'objectifs conçus dans une optique de durabilité s'oriente à l'interaction entre responsabilité sociale, équilibre écologique, participation politique et capacité de performance économique.

Les idées centrales présentées en liminaire, à savoir le principe directeur du développement durable et l'approche de renforcement des capacités, sont ici mises en relation les unes avec les autres. En marquant de leur empreinte tous les éléments du modèle, elles mettent en relief la volonté de changement et la compétence de régie des acteurs impliqués. Un processus de négociation engagé entre tous les acteurs impliqués permet de s'assurer que les objectifs communs sont formulés de façon claire, sont attrayants et réalistes. Le chapitre consacré aux objectifs et résultats traite de ces aspects de façon plus approfondie.

Ces défis sont relevés à l'aide des cinq facteurs de réussite, désignés par l'abréviation FR. Ils représentent différentes perspectives dans la conception et l'organisation ciblées d'un système de coopération : stratégie, coopération, structure de pilotage, processus et apprentissage et innovation.

Le projet est conçu sur la base de ces facteurs de réussite, et les contributions des différents partenaires de coopération sont clarifiées en même temps.

Pour être un succès, tout projet a besoin de ...



Graphique 2 : Les cinq facteurs de réussite

La représentation de chaque facteur de réussite s’articule autour d’une devise et met en lumière la perspective particulière dans laquelle il se place. Des questions clés complètent la devise en attirant l’attention sur certains aspects spécifiques qui ont fait leurs preuves dans la gestion efficace des coopérations. Ces questions clés figurent à la fin de ce chapitre et donnent un aperçu rapide du contenu de chaque facteur de réussite.

L’introduction s’achève sur quelques réflexions d’ordre conceptuel concernant les systèmes de coopération. Elle est suivie par des explications détaillées sur les objectifs et résultats ainsi que sur tous les facteurs de réussite. La description du modèle est complétée par une boîte à outils qui se rapporte à ces cinq facteurs de réussite et qui offre des moyens de traitement appropriés permettant de prendre des décisions de gestion fondées.

Mais qu’est-ce qui différencie la gestion de systèmes de coopération de la gestion au sein d’organisations ? La digression suivante décrit un fondement conceptuel qu’il est essentiel de connaître pour pouvoir travailler avec Capacity WORKS.

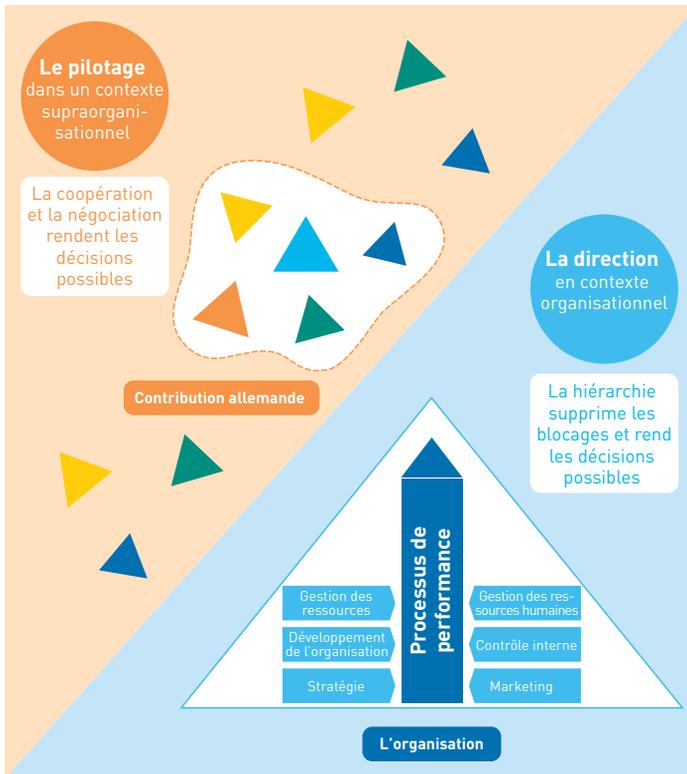
La carte des logiques

La coopération fait référence à la façon dont différents acteurs collaborent et est une notion omniprésente dans notre vie. Qui dit coopération, dit gestion ! La nécessité de coopérer et de gérer est bien connue de tous ceux qui ont affaire à des organisations : le corps enseignant et la direction de l’école coopèrent, le personnel soignant et les médecins collaborent également au sein de

l'hôpital (en espérant que cette collaboration s'étende à tous les services !), la production et la distribution se concertent sur les processus de fabrication, la direction politique d'un ministère collabore avec l'administration. Les expériences recueillies quand la coopération au sein d'organisations ne se déroule pas aussi bien qu'elle le devrait sont tout aussi courantes.

Capacity WORKS est un modèle de gestion pouvant être utilisé pour concevoir et organiser de façon efficace des coopérations auxquelles participent différentes organisations (systèmes de coopération inter-organisationnelle). Le modèle de gestion Capacity WORKS peut-il aussi être utilisé pour organiser les coopérations au sein d'organisations individuelles ? Il faut user de prudence en répondant à cette question. Les organisations et les systèmes de coopération interorganisationnelle obéissent à des logiques très différentes et un modèle unique ne permet donc pas d'expliquer et de configurer leur mode de fonctionnement.

Capacity WORKS a été mis au point en vue d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : comment la coopération entre différentes organisations qui veulent conjointement identifier une solution appropriée pour répondre à des exigences, problèmes ou défis sociétaux peut-elle réussir ? Pour répondre à cette question, il est indispensable d'analyser les différences qui caractérisent le travail dans le contexte de systèmes de coopération, d'une part, et le travail dans le cadre d'organisations, d'autre part.



Graphique 3 : Carte des logiques

Il existe suffisamment de bons modèles de gestion pour les organisations, dont entre autres l'EFQM (European Foundation for Quality Management – Fondation européenne pour le management par la qualité), Six Sigma et le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) pour ne mentionner que ceux-ci. Ces modèles de gestion ne permettent pas de répondre aux exigences particulières des systèmes de coopération.

La carte des logiques explique pourquoi il en est ainsi. Elle permet en effet de comparer les différents modes de fonctionnement des organisations et des systèmes de coopération et offre ainsi un cadre conceptuel permettant de comprendre le contexte d'application de Capacity WORKS. Nous commencerons par examiner ici le phénomène de l'organisation (partie inférieure droite de la carte).

L'organisation

Les organisations sont des systèmes sociaux. C'est-ce qui les différencie d'autres systèmes tels que les systèmes techniques ou les écosystèmes, par exemple. Les systèmes sociaux se composent d'au-moins deux personnes. La principale caractéristique d'un système est que celui-ci a besoin de limites pour se distinguer de son environnement. Ces limites permettent de définir ce qui fait partie et ce qui ne fait pas partie du système. En même temps, les systèmes sociaux ont la possibilité d'entrer en relation avec leur environnement. Les organisations sont des systèmes sociaux d'un type particulier.

La définition d'objectifs

Pourquoi avons-nous besoin de ce type de systèmes sociaux que nous appelons organisations ? Les organisations répondent toujours à certains besoins collectifs et individuels. Les organisations se développent et se spécialisent afin de proposer des solutions à certains problèmes qui se posent à la société. Ainsi, par exemple, les hôpitaux dispensent des soins de santé à des groupes de patients, les organisations de l'administration publique fournissent des biens publics et les entreprises prospectent les marchés afin de proposer des produits et services aptes à satisfaire leurs besoins.

L'adhésion

Afin que les organisations puissent se maintenir dans la durée et rester viables, elles se démarquent clairement par rapport à leur environnement. Qui fait partie de l'organisation ? Qui n'en fait pas partie ? Cette question est réglée par le biais de l'adhésion. Il existe certaines règles d'admission et de départ qui sont, en grande partie, régies par contrat. Des dispositions sont également prises pour régler la nature de la rémunération, le droit aux congés, la durée déterminée ou indéterminée de l'adhésion, les gratifications et les sanctions. Il est important de le souligner, car les membres d'une organisation ne lui sont pas voués corps et âme et ne sont liés à elle que par le rôle qui leur incombe à leur titre de membre. En plus de leur adhésion à l'organisation, ses membres endossent différents rôles dans leur vie professionnelle et privée et, en tant qu'un parmi plusieurs groupes, font ainsi partie des parties prenantes d'une organisation.

Caractéristiques fondamentales des organisations

Les organisations évoluent au cours de leur vie. Elles développent leur « caractère ». Elles ont l'ambition de devenir « immortelles » et, indépendamment des membres qui la composent à un certain moment, elles créent leur propre « ADN ». Les décisions sont un élément central des organisations. Certes, ces décisions sont prises par des personnes en chair et en os. Dès lors qu'elles sont bien établies, elles commencent cependant à avoir une vie propre. On s'en rend compte dans les organisations qui existent déjà depuis un grand nombre d'années : alors que les membres de l'organisation et ses cadres dirigeants viennent et repartent, les structures, les processus, les règles et les rituels se maintiennent quant à eux pendant des décennies et ne changent souvent que lentement. Cela tient aux dispositions prises, aux « déterminants de l'ADN » qui répondent à des questions fondamentales sur le mode de fonctionnement de l'organisation : pourquoi existons-nous en tant qu'organisation ? À quelles missions nous consacrons-nous ? Comment sommes-nous organisés en tant qu'organisation ? Quelles sont nos attentes en ce qui concerne la conduite des membres de l'organisation ?

Ces dispositions, appelées prémisses décisionnelles, se reflètent dans ces structures, processus, règles et rituels qui définissent le cadre dans lequel se déroule l'activité quotidienne de l'organisation. Ces prémisses décisionnelles permettent de s'assurer que le fonctionnement de base de l'organisation de même que les rôles d'adhésion et les attentes perdurent même dans le cas de renouvellement du personnel. À cause de cela, les organisations se caractérisent souvent par une étonnante constance. Les organisations sont donc plus que la somme de leurs membres. Par le biais de ses structures, processus, règles et rituels, l'organisation se rend en partie indépendante de personnes individuelles et s'assure ainsi la stabilité nécessaire à sa survie dans le flux des changements.

Prise de décision dans les organisations : la direction

Le fait d'attester une vie propre et autonome à l'organisation a automatiquement des conséquences sur le sens donné à la direction, car la direction ne fait alors pas référence à certaines caractéristiques d'une personnalité individuelle charismatique. La direction est une fonction de l'organisation qui consiste à alimenter cette dernière en décisions pertinentes de façon à garantir sa survie. Cette fonction spécialisée se différencie des tâches techniques, nombreuses et variées, qui sont nécessaires à la fourniture de prestations. La fonction de direction consistant à garantir durablement la survie de l'ensemble de l'organisation est plus ou moins bien développée dans la pratique. Selon les organisations, elle est exercée par des dirigeants désignés ou par d'autres membres, parfois même en partie au sein de structures et processus intelligents de l'organisation.

Dans les sociétés modernes, les cadres dirigeants ne peuvent en règle générale plus miser sur ces ressources classiques que sont l'origine, l'éducation ou le pouvoir pour fonder leur autorité et se la voir conférer. Pour être acceptés, les dirigeants actuels doivent chaque jour reconquérir cette autorité par le biais de la communication. Le recours au pouvoir hiérarchique doit donc toujours être soupesé avec soin.

Dans son acception de fonction pour l'ensemble de l'organisation, la direction s'exerce principalement dans six domaines qui visent tous à briser les tendances naturelles à l'inertie des organisations¹ :

1. élaboration de stratégies : s'organiser en fonction de l'évolution de la situation et des développements à venir ;
2. gestion des ressources humaines : veiller à préserver la capacité de performance et la motivation des collaborateurs ;
3. marketing : s'orienter aux besoins de l'environnement et du marché ;
4. gestion des ressources : faire en sorte que les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches soient disponibles ;
5. développement organisationnel : identifier des formes d'organisation appropriées se prêtant à des modes de prestation appropriés et répondant aux besoins ;
6. controlling : mettre en place des moyens d'auto-observation adéquats afin de pouvoir, en tant qu'organisation, observer de façon rapprochée, et si possible fiable, des dimensions essentielles de la situation dans laquelle on se trouve.

La principale tâche de la fonction spécialisée de direction consiste donc pour l'essentiel à approvisionner en permanence l'organisation en décisions dûment étayées. Il importe ici de veiller à lever les blocages et conflits d'objectifs du système dans la communication avec les membres l'organisation.

Coopération de plusieurs organisations

Capacity WORKS a été mis au point pour gérer des systèmes de coopération. Cela exige de se pencher sur le phénomène de la coopération de plusieurs organisations (partie supérieure gauche de la carte).

Étant donné que les organisations ne peuvent souvent pas répondre seules à tout ce que l'on attend d'elles, elles doivent nouer des coopérations avec d'autres acteurs. Les organisations participantes se voient ainsi contraintes de se donner les moyens de s'investir efficacement dans de tels systèmes de coopération. Cela signifie que les organisations participantes doivent développer des capacités et compétences correspondantes. Ce qu'une organisation juge bon pour elle-même ne doit pas nécessairement l'être aussi pour tous les partenaires de coopération impliqués. En effet, contrairement à ce qui se passe dans le contexte de l'organisation, les décisions sur des objectifs communs et sur les contributions concrètes des parties prenantes ne sont pas prises ici par la direction, mais doivent faire l'objet de processus de négociation entre plusieurs acteurs.

En quoi précisément les systèmes de coopération se distinguent-ils des organisations ? Où se situent, dans la perspective du management, les différences les plus marquantes qu'il importe de connaître pour pouvoir agir efficacement dans un système de coopération ?

Différence au niveau de la définition des objectifs

Toute organisation qui participe à la coopération a ses propres objectifs et prémisses décisionnelles qui exercent une influence prépondérante sur son activité quotidienne et qui se distinguent très souvent de ceux des autres partenaires de coopération. Le défi consiste à s'entendre sur un objectif solide et viable pour l'ensemble du système de coopération. Cela suppose que les par-

tenaires de coopération soient conscients des liens de dépendance réciproque qui les unissent. Cette dépendance est engendrée automatiquement quand l'enjeu consiste à ce que les partenaires de coopération produisent ensemble un avantage qu'ils ne parviendraient pas à obtenir à eux seuls.

Les organisations renoncent en partie à leur autonomie pour poursuivre un objectif commun dans le système de coopération. Le mode de fonctionnement de l'organisation à laquelle chacun des partenaires appartient ne prévoyant peut-être pas (encore) que les décisions soient prises solidairement, il peut être tentant pour eux de vouloir reporter leur logique de fonctionnement propre sur le système de coopération. Il peut arriver en effet qu'un processus de négociation touche à des points sensibles de certaines structures, de processus, de règles et de rituels au sein des organisations. Le cas échéant, les organisations doivent donc commencer par changer et évoluer elles-mêmes pour pouvoir participer efficacement à un système de coopération.

Différence au niveau de l'adhésion/l'appartenance

Une autre différence importante par rapport à l'organisation réside dans le phénomène de l'adhésion. Dans les systèmes de coopération, les formes et limites de l'appartenance sont plus souples et sont perméables au fil du temps. La coopération s'appuie sur la négociation réussie avec d'autres partenaires de coopération et se caractérise par un degré plus élevé de spontanéité et de volontarisme. Si un acteur doute de l'utilité de l'objectif dans le système de coopération, sa participation peut dans certaines circonstances être remise en cause. La décision de participer ou de ne pas participer dépend toujours du processus de négociation commun. De la même façon que les personnes individuelles ne sont pas vouées à l'organisation « corps et âme », mais uniquement dans leur rôle, les partenaires de coopération et leurs organisations ne sont pas fusionnellement liés au système de coopération. Bien au contraire, ils ne s'engagent qu'en mettant une partie de leur attention, une partie de leurs ressources ou une partie de leur temps au service de l'objectif commun.

Différence au niveau de la prise de décisions : pilotage

L'importance des décisions dans le contexte de direction a été esquissée plus haut. Dans les systèmes de coopération aussi, des décisions doivent être prises afin d'orienter et de coordonner la coopération. Comment ces décisions sont-elles formées ? Dans le modèle Capacity WORKS on ne parle pas de direction mais de pilotage dans ce contexte.

Dans les organisations, diriger signifie prendre des décisions par voie hiérarchique, ce qui peut, le cas échéant, déclencher des blocages. Dans les systèmes de coopération, il n'est pas possible de recourir de la même façon au pouvoir hiérarchique. Certes, avec le temps, les systèmes de coopération mettent généralement en place une structure de pilotage qui alimente le système de coopération en décisions, ce qui, dans le cas idéal, se fait de façon transparente pour tous les participants. Ces décisions font cependant l'objet de processus de négociation qui, selon le système de coopération, sont organisés de façon plus ou moins formelle. La tentative d'un partenaire de coopération d'amener des décisions en affichant un comportement hiérarchique n'est pas compatible avec la logique d'un système de coopération et met l'existence de ce dernier en péril. Il importe ici de ne pas tomber dans le piège consistant à penser que la logique propre de l'organisation est en soi la meilleure.

Les partenaires de coopération ont en effet toute liberté de décider si et jusqu'à quel point ils entendent coopérer ou non. Chacun des partenaires de coopération injecte ses propres impulsions de pilotage dans le système de coopération et exerce ainsi une influence plus ou moins grande. Ces impulsions sont générées par des actions ou par la communication d'acteurs, c'est-à-dire par des activités concrètes ou aussi par l'inaction de ces derniers. L'adoption de ces impulsions au sens où l'entend l'acteur concerné échappe à son contrôle.

Si un grand nombre d'impulsions de pilotage sont envoyées au système de coopération par différents partenaires, une dynamique très particulière sera créée : le système commencera à se gérer lui-même. Et cela, indépendamment du fait que ces impulsions contribuent ou non à la réalisation de l'objectif du système de coopération. Il est donc recommandé de créer des processus de pilotage qui harmonisent ces impulsions entre elles.

Exigences auxquelles doit satisfaire le management

Les exigences auxquelles doit satisfaire le management sont différentes dans la fonction de direction que dans la fonction de pilotage. Les représentantes et représentants d'organisations au sein de systèmes de coopération interviennent presque toujours des deux côtés de la carte : dans la gestion du quotidien, ils changent de côté presque toutes les heures. Ils se retrouvent parfois dans un contexte de direction, quand ils doivent en leur qualité de cadre dirigeant concevoir et donner forme à la contribution de leur organisation. Quelques instants plus tard, ils se retrouvent dans des processus de négociation du système de coopération dans lesquels ils doivent concilier leur propre contribution avec celle d'autres acteurs.

La pratique nous enseigne que ce processus gagne considérablement en simplicité et en clarté quand les acteurs savent dans quel contexte ils se trouvent au moment présent. Cette prise de conscience les aide à développer une attitude intérieure appropriée pour chaque contexte. Celui qui dans un contexte de coopération veut « diriger » sera, à juste titre, pénalisé par un carton rouge par les autres partenaires de coopération.

Il est tout aussi peu fonctionnel de vouloir reporter la logique de pilotage dans le contexte de direction. Le manque de direction peut en effet avoir pour conséquence de paralyser l'organisation. Quand on met en scène des processus de négociation qui minent à la base les mécanismes de direction établis, on risque, le cas échéant, de priver les membres de l'organisation de décisions importantes. Ces dernières sont cependant indispensables pour permettre à la hiérarchie de lever les blocages et de régler les conflits.

Capacity WORKS met l'accent sur la façon de concevoir une coopération réussie. Le modèle aide à identifier des formes et des contenus pour les processus de négociation dans les systèmes de coopération. Les idées de base des facteurs de réussite (FR) sont présentées dans leurs grandes lignes dans les pages qui suivent. Les concepts sous-jacents et les questions clés donnent un aperçu rapide de la perspective particulière dans laquelle se place la gestion des systèmes de coopération et viennent compléter le modèle.

Aperçu rapide des facteurs de réussite

Facteur de réussite Stratégie

Devise : Négocier et adopter une orientation stratégique !

La bonne stratégie se révèle être un « modèle dans un flux de décisions » (selon une définition possible de la stratégie donnée par Henry Mintzberg). Dans un système de coopération, l'orientation stratégique du système et celle des organisations participantes doivent s'harmoniser les uns avec les autres. Un tel modèle dans le flux de décisions ne peut émerger que si les acteurs s'engagent à négocier ensemble un ou plusieurs objectifs. Cet engagement a des conséquences dans la mesure où il a des répercussions sur les stratégies des organisations participantes.

L'élaboration de la stratégie est une tâche ambitieuse, car elle exige des acteurs qu'ils mettent au point une perspective commune. La question clé est la suivante : faisons-nous ce qu'il faut ? Les acteurs doivent discuter d'options qui a priori peuvent leur être désagréables. Ils doivent prendre ensemble une décision qui sera portée par le système de coopération, et cela, dans un double sens : en effet, la décision porte le système de coopération et, inversement, le système de coopération porte la décision.

Le processus consiste en plusieurs étapes différentes qui sont toutes pareillement importantes : (1) analyse, (2) élaboration d'options, (3) décision, (4) élaboration d'une vision d'avenir, (5) traduction en actions concrètes. Les acteurs qui sautent une ou plusieurs de ces étapes parce qu'ils pensent que la situation a suffisamment été tirée au clair se privent ainsi d'une chance importante. Cette chance naît de la confrontation qui, si elle est difficile, garantit cependant que les acteurs communiquent honnêtement et sincèrement les uns avec les autres et élaborent une perspective commune et réaliste. Le FR Stratégie organise les espaces de communication qui permettent cette confrontation.

La discussion de l'orientation stratégique commune aide à clarifier ce que les acteurs impliqués dans le système de coopération attendent les uns des autres et du système de coopération. Elle fait ressortir les voies et moyens qui sont empruntés pour réaliser les objectifs et induire des changements et les options qui ont été rejetées. Elle motive le système de coopération à se montrer déterminé et amène les organisations impliquées à s'engager. La stratégie commune focalise l'action sur les potentiels et sur les domaines dans lesquels il existe une dynamique de changement social. Elle optimise l'utilisation des ressources et des compétences existant dans le système de coopération et crée des marges de manœuvre pour les acteurs afin qu'ils puissent évoluer et agir dans le cadre de la stratégie.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour déterminer l'orientation stratégique :

- Comment le secteur ou le champ d'action sociétal fonctionne-t-il actuellement ?
- Quelles stratégies de changement les acteurs intervenant dans le secteur poursuivent-ils ?
- Sur quel objectif commun les partenaires de coopération peuvent-ils s'accorder ?
- Quelles sont les options stratégiques dont on dispose pour atteindre cet objectif ?
- Quelles sont les forces qui peuvent être développées ? Quelles sont les faiblesses auxquelles la stratégie doit permettre de remédier ? Quelles sont les chances à saisir et les dynamiques de changement à exploiter ? Quels sont les risques dont il faut tenir compte dans ce contexte ?

- Comment la stratégie réagit-elle au fonctionnement du secteur eu égard, par exemple, à la faisabilité politique ?
- Selon quels critères une option stratégique est-elle retenue par les partenaires de coopération ?
- Les activités et prestations des partenaires de coopération sont-elles harmonisées entre elles ?
- Comment l'acquisition de compétences d'apprentissage est-elle prise en compte dans la stratégie ?

Facteur de réussite Coopération

Devise : Établir un lien entre les personnes et les organisations pour rendre les changements possibles !

Le fait que des acteurs décident de s'engager dans une relation de coopération avec d'autres acteurs ne modifie normalement en rien leur statut d'indépendance. Cependant, les acteurs renoncent alors librement à une partie de leur autonomie. En tant que partenaires impliqués, les acteurs ne se fondent pas entièrement dans le système de coopération, mais doivent s'acquitter de leur mission en tant qu'organisation et fractionner leur énergie en conséquence. L'énergie que les différents acteurs doivent investir dans la coopération peut être comparée à un carburant rare et cher. Une gestion professionnelle de la coopération conçoit des formes de coopération axées sur les résultats et aide à trouver un équilibre entre les différentes exigences soulevées dans le contexte de l'organisation et dans celui de la coopération.

Le FR Coopération traite entre autres des acteurs impliqués ou à impliquer. Il oblige à amorcer une réflexion aussi bien sur les intérêts et les attitudes à l'égard des objectifs de changement que sur les influences et compétences au sein du champ d'action sociétal. Il analyse de plus près les relations de coopération et de conflit de même que les rôles des acteurs impliqués et le recours à des formes de coopération appropriées. Il détermine les limites du système de coopération et permet ainsi de clarifier quels sont les acteurs qui engagent solidairement leur responsabilité pour obtenir les changements souhaités.

Les réseaux ne sont pas des systèmes de coopération dans la mesure où ils remplissent des fonctions très particulières et obéissent ainsi également à d'autres règles. Ils ne sont pas dotés des structures d'un système de coopération et sont considérablement moins contraignants en termes de coopération. La distinction entre les systèmes de coopération et les réseaux n'est pas sans avoir d'importantes conséquences sur l'efficacité de la gestion de la coopération. Les acteurs impliqués choisissent un mode de coopération approprié qui dépend des objectifs de la coopération.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour l'établissement de relations de coopération :

- Quels sont les acteurs dont il faut tenir compte dans le secteur ou le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les mandats, rôles et intérêts de ces acteurs ? Comment agissent-ils au sein du secteur ?
- Existe-t-il des lignes de conflit et lesquelles ? Comment peut-on aborder les asymétries de pouvoir au sein du système de coopération ?

- Quels sont les acteurs qui doivent être impliqués pour pouvoir atteindre l'objectif convenu ? Quels sont les acteurs dont la participation n'est pas nécessaire ?
- Quelles formes ou modes de coopération sont appropriées ?
- Les différents acteurs disposent-ils des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif convenu ?
- Quelles sont les ressources existant en-dehors du secteur (au niveau local, national ou même international) qui revêtent un intérêt stratégique et que le projet aurait intérêt à s'approprier ? Quels sont, en-dehors du système de coopération, les personnes, organisations et réseaux avec lesquels le projet pourrait entretenir des relations d'échanges utiles (« partenaires de troc ») ?
- Quels sont les avantages comparatifs qui font du système de coopération un partenaire attrayant dans une coopération complémentaire ?

Facteur de réussite Structure de pilotage

Devise : Négocier la structure optimale !

À l'instar des organisations, les systèmes de coopération doivent eux aussi être alimentés en décisions. Dans les systèmes de coopération, les décisions sont généralement prises dans le cadre de processus de négociation entre les partenaires. Chacun des acteurs impliqués s'efforce de donner des impulsions de pilotage et espère que celles-ci seront acceptées par l'ensemble du système de coopération. Le recours au principe hiérarchique n'est pas de mise. La structure de pilotage aménage des espaces sociaux pouvant accueillir ces processus de négociation.

La structure de pilotage permet au système de coopération de s'assurer les fonctions suivantes : décisions stratégiques et opérationnelles, gestion des conflits et gestion des ressources, planification des opérations, contrôle de la mise en œuvre et suivi. La structure de pilotage décrit en particulier les règles, les rôles, les mandats et les responsabilités dans les processus de décision. Il s'est avéré utile dans la pratique de faire une distinction entre le niveau politique/normatif, le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Cela permet de déléguer des tâches de pilotage et, par exemple, décharge des décideurs de haut rang, de l'obligation de prendre des décisions qui peuvent être rendues en meilleure connaissance de cause au niveau opérationnel inférieur. La structure de pilotage sera ainsi plus facilement acceptée par les acteurs impliqués. Les projets de durée déterminée qui doivent durablement amorcer un changement sociétal dans un système de coopération permanent ont également besoin d'une structure de pilotage qui devrait, si possible, être rattachée ou être intégrée à des structures de pilotage existantes. La structure de pilotage de systèmes de coopération doit satisfaire à un grand nombre d'exigences. Mais, en fin de compte, seuls deux critères d'appréciation sont déterminants : d'une part, la structure de pilotage optimale doit être fonctionnelle au regard des objectifs et des résultats visés, et, d'autre part, elle doit être appropriée par rapport à la complexité et au volume de la tâche à accomplir. En règle générale, la structure de pilotage devra être d'autant plus différenciée que l'objectif et les tâches du système de coopération sont plus complexes.

Pour la négociation d'une structure de pilotage, on s'orientera utilement aux **questions clés** suivantes :

- Comment les décisions sont-elles prises dans le secteur ou dans le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les besoins de pilotage estimés dans le système de coopération ? Faut-il créer de nouvelles structures de pilotage ou les structures existant dans le secteur peuvent-elles être mises à profit ?
- La structure de pilotage a-t-elle la capacité de maîtriser les tâches à accomplir en termes de diversité, de volume et de risques ?
- Comment s'assure-t-on un large soutien politique pour les objectifs et le processus de changement ?
- Sur quels critères mesurables les décisions de pilotage s'appuient-elles ? En quoi doit consister un système de suivi répondant aux exigences de pilotage du système de coopération ?
- Comment les décisions en matière de ressources sont-elles négociées, convenues et mises en œuvre au sein de la structure de pilotage ?
- Quel est le plan d'opérations retenu pour la mise en œuvre du concept stratégique ?
- Comment la structure de pilotage du projet peut-elle être conçue et organisée pour qu'il émerge un modèle qui enrichira durablement la culture interne du système de coopération ?

Facteur de réussite : Processus

Devise : Concevoir des processus d'innovation sociale !

L'innovation sociale est le fruit d'un processus de changement social qui se déroule rarement de façon linéaire et qui, en règle générale, n'est pas planifiable. Or, dans un système de coopération, les partenaires s'efforcent néanmoins de promouvoir des innovations sous une forme structurée.

Les partenaires commencent par analyser les processus établis par lesquels sont fournis des services à dimension sociale. Ils disent ensuite où des changements doivent intervenir et, finalement, mettent en route les processus de changement qui ancreront les innovations dans le fonctionnement régulier du système de coopération. Cela exige une imbrication étroite entre le système de coopération permanent et le projet à durée limitée qui doit donner les impulsions de changement.

Le FR Processus met l'accent sur deux aspects : il examine les processus dans le champ d'action sociétal auquel se réfèrent les processus de changement. En outre, il établit et vérifie les processus de gestion internes au projet qui doivent servir à amorcer ces changements dans le secteur. Les processus de gestion internes se rapportent à la coopération de tous les acteurs impliqués dans le projet.

L'un des éléments centraux du FR Processus est ce qu'il est convenu d'appeler la « carte des processus » qui permet de représenter et de visualiser un système de coopération dans son ensemble. Partant des prestations que les différents acteurs fournissent ensemble, on établit une typologie des processus. En s'appuyant sur les distinctions qu'elle permet, on analyse le statu quo d'un

système de coopération et on définit les besoins de changement. Les processus de prestation sont les processus qui se rapportent directement aux objectifs du système de coopération. Les processus de coopération soutiennent les processus de prestation en assurant que les différents acteurs coordonnent leurs actions. Les processus d'apprentissage sont nécessaires afin que les acteurs se préoccupent de la qualité de la fourniture de prestations dans le secteur et effectuent les changements nécessaires. Les processus de soutien décrivent les blocs de tâches qui viennent en appui des types de processus restants. Les processus de pilotage sont les processus par lesquels on fixe le cadre juridique, politique et stratégique des types de processus restants.

Alors que la carte des processus offre un aperçu stratégique du secteur, la hiérarchie des processus est utile à la planification opérationnelle ou à l'analyse détaillée. Elle permet de représenter les processus sélectionnés de façon plus détaillée en procédant à un découpage en processus partiels. Le degré de détail nécessaire dépend toujours des besoins dans le cas spécifique.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour l'orientation aux processus :

- Quels sont les processus qui sont importants dans le champ d'action sociétal et comment sont-ils organisés ?
- Comment les processus centraux (processus de prestation, de coopération et d'apprentissage) interagissent-ils avec les processus de pilotage et de soutien ? Où se situent les forces et les faiblesses ?
- Dans quels processus dans le secteur le projet doit-il investir pour obtenir des effets de levier ?
- Par le biais de quels processus le projet influe-t-il sur l'organisation des processus dans le secteur ?
- Comment les processus de prestation du projet doivent-ils être conçus pour ce faire ?
- Dans quelle mesure les processus de changement revêtent-ils un caractère modèle dans leur façon de soutenir les innovations sociales dans le système de coopération ?

Facteur de réussite Apprentissage et innovation

Devise : Mettre l'accent sur la compétence d'apprentissage !

Pour être efficace, la gestion de la coopération doit s'efforcer d'améliorer la compétence d'apprentissage à tous les niveaux de renforcement des capacités : adaptation des conditions d'ensemble au sein de la société et amélioration des relations de coopération. Les organisations apprennent à contribuer à la réalisation de l'objectif commun en améliorant toujours plus la qualité de leurs prestations ainsi qu'à promouvoir l'acquisition de nouvelles connaissances. Les personnes travaillant dans les organisations étendent leurs compétences et organisent des processus d'apprentissage communs de façon à pouvoir contribuer à l'obtention de résultats durables dans leur environnement de travail. En même temps que les changements induits au sein des organisations et des systèmes de coopération, ils remplissent ainsi une condition importante pour encourager les innovations et les mettre en œuvre.

Trois mécanismes fondamentaux de la théorie de l'évolution permettent d'expliquer comment les organisations et les systèmes de coopération apprennent et comment les innovations s'établissent. Des écarts, petits ou grands, par rapport aux routines établies voient le jour de façon planifiée ou spontanée à divers endroits dans les organisations et les systèmes de coopération (**variations**). Un trop grand nombre de variations peuvent, du fait de leur diversité, générer des incertitudes et freiner l'action. Cette situation oblige la direction ou la structure de pilotage à décider laquelle parmi les variations connues est celle qui est la plus utile (**sélection**). Cette sélection doit être suivie de mesures afin d'ancrer l'innovation dans le système (**(re-)stabilisation**). On vérifie à cet effet les règles, les structures, les processus et les rituels et on les adapte si nécessaire, ce qui donne naissance à de nouvelles routines. Le système de coopération ou l'organisation acquiert ainsi la stabilité nécessaire à sa survie.

Les impulsions d'apprentissage et d'innovation sont souvent données par des personnes individuelles qui entrevoient de nouvelles possibilités et des potentiels ou qui constatent tout simplement l'existence d'un déséquilibre entre le niveau d'ambition et la réalité. Le développement des compétences internationales place l'individu au centre de son engagement de résultats et fait partie intégrante de l'approche de renforcement des capacités. Les approches en matière de développement organisationnel sont plus efficaces et plus durables quand elles s'accompagnent d'un développement des compétences et de réseaux d'apprentissage au niveau individuel : dans leur rôle d'agents de changement, les personnes peuvent organiser les processus d'échange de façon plus efficiente, suggérer des réorientations dans leur environnement et consolider les acquis de l'apprentissage au travers de leur fonction de diffuseurs. En même temps, les processus de renforcement des capacités améliorent les conditions qui sont nécessaires au niveau de l'organisation et de la société pour accroître l'efficacité du développement des compétences et en consolider les acquis.

Les **questions clés** suivantes sont utiles à la mise en place d'une compétence d'apprentissage :

- Quelles sont les innovations qui doivent être diffusées et ancrées dans le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les objectifs d'apprentissage qui sont implicitement contenus dans les objectifs du projet ?
- Quels sont les besoins d'apprentissage aux trois niveaux du renforcement des capacités ?
- Comment faut-il évaluer la compétence du système de coopération à élaborer des stratégies, à concevoir et organiser durablement des coopérations, à prendre des décisions et à façonner des processus ? Quels sont les besoins d'action qui en résultent ?
- Comment s'assure-t-on que l'on tire les enseignements des actions concrètes du projet ? Les lignes d'action s'harmonisent-elles entre-elles et se renforcent-elles mutuellement ? Quels sont, au regard des besoins d'apprentissage, les mesures qui devraient être engagées à titre complémentaire ?
- Comment, en tenant compte des mécanismes de variation, sélection et (re-)stabilisation, le projet soutient-il l'apprentissage et la consolidation des processus d'apprentissage au sein du système de coopération ?
- Comment les expériences en matière d'apprentissage sont-elles traitées et formalisées au sein du projet de façon à promouvoir ainsi les compétences d'apprentissage au sein du système de coopération ?

Systèmes de coopération permanents et temporaires

Les systèmes de coopération sont de deux types, et il est important de les distinguer soigneusement l'un de l'autre. Il existe, d'une part, des systèmes de coopération permanents, qui sont établis dans le but de maîtriser un problème sociétal donné ou d'atteindre un objectif commun. Les systèmes de coopération de ce type visent à garantir que la société sera approvisionnée en certains services et prestations, par exemple la fourniture d'eau potable ou de soins de santé. Il s'agit de systèmes de coopération permanents qui mettent des biens ou des services publics à la disposition d'un champ d'action sociétal.

D'autre part, il existe également des systèmes de coopération à durée déterminée qui alimentent les domaines de politique en innovations sociales. Comme mentionné en liminaire, ces systèmes sont appelés « projets ». Les objectifs visés par un projet ciblent toujours clairement un système de coopération permanent, qui doit faire l'objet de changements durables. Les changements qui doivent intervenir dans le secteur sont esquissés au fil du projet sous forme de modèles. Cela signifie que des processus nouveaux ou différents sont établis afin de fournir des prestations et services importants pour la société. Cela peut s'exprimer, par exemple, par des formes de coopération modifiées entre les acteurs impliqués, des propositions d'ajustement du cadre juridique et politique ou des initiatives de changement au sein d'organisations pertinentes qui sont destinées à faciliter l'adaptation à de nouvelles exigences.

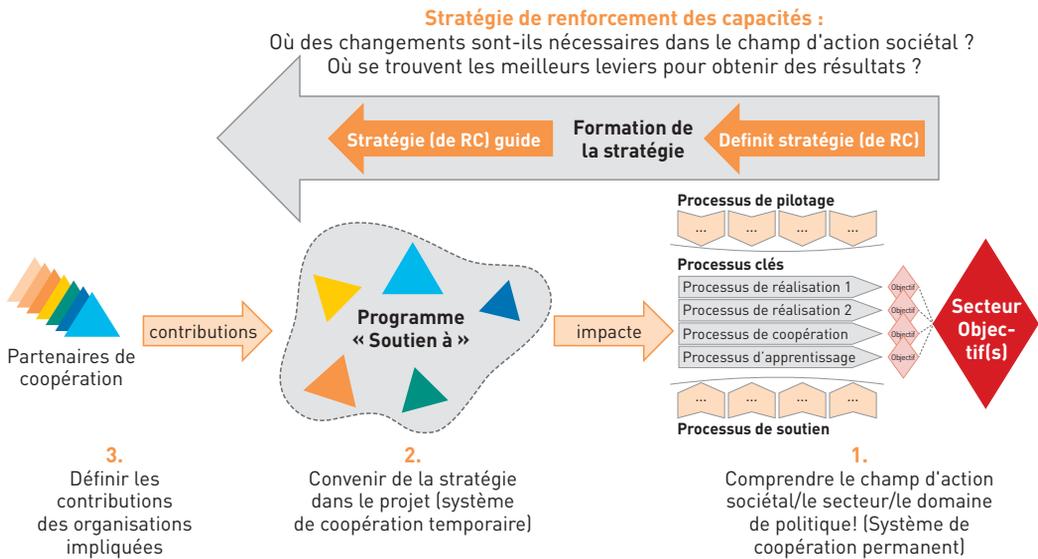
Du point de vue conceptuel, il est essentiel de garder à l'esprit qu'un projet n'est pas un laboratoire dont on peut se servir comme d'un espace exempt de germes pour identifier des solutions modèles aux problèmes de la vie réelle. Le projet ne peut pas être considéré séparément et indépendamment du système de coopération permanent. Les acteurs impliqués ne peuvent pas laisser les préoccupations du système de coopération permanent aux portes du laboratoire et négliger leurs activités quotidiennes régulières quand ils coopèrent au sein du projet. La métaphore du véhicule que l'on répare pendant que le moteur continue à tourner se prête bien pour décrire la mise en œuvre d'un projet. Le système de coopération temporaire doit être conçu de façon à répondre aux exigences et possibilités du système de coopération permanent et à avoir une utilité réelle pour les acteurs. Il importe donc de trouver le juste équilibre entre l'activité régulière et les impulsions de changement.

Pour que cela soit possible, il faut qu'un projet soit toujours conçu dans la perspective du champ d'action sociétal concerné. Qu'est-ce-que cela signifie ? L'exemple suivant le dit clairement : un projet doit améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) à des services financiers. L'objectif du projet ne se rapporte donc qu'à une partie de l'ensemble du secteur financier. Le projet doit néanmoins s'intégrer dans la logique du secteur, par exemple en ce qui concerne le rôle des banques privées. Certains acteurs doivent, le cas échéant, être d'abord amenés à adhérer à l'objectif du projet.

Il faut ici dire clairement ceci : le projet ne remplace pas le secteur. Le projet n'existe pas non plus en supplément des structures existantes en apportant à la fin des solutions clés en main. Il est important d'éviter les structures parallèles et les doubles emplois afin d'élaborer des solutions durables qui pourront s'intégrer durablement à la logique de fonctionnement du secteur. Un système de coopération temporaire est soutenu par l'engagement des différents secteurs et sert de plate-forme à la réalisation des objectifs de toutes les parties impliquées. Bien entendu, les différentes organisations tireront un avantage de la coopération pour elles-mêmes pendant qu'elles y apportent leur contribution spécifique, mais ce qui compte avant tout, c'est la mise au point de solutions durables dans le système de coopération.

La trilogie du renforcement des capacités

Comment est-il donc possible d'initier durablement des changements dans un champ d'action societal ? Le graphique de la trilogie du renforcement des capacités illustre l'interaction entre le système de coopération permanent, le système de coopération temporaire et les contributions spécifiques des différents partenaires de coopération.



Graphique 4 : Trilogie du renforcement des capacités

En partant de la droite, on distingue trois éléments : un changement durable doit être induit dans un secteur. Il faut, à cet effet, s'assurer que le mode de fonctionnement de ce système de coopération permanent est bien compris par tous et s'efforcer de déterminer quelles sont les capacités dont les personnes, les organisations et la société ont besoin pour que le changement recherché puisse se concrétiser. L'enjeu consiste donc finalement à renforcer leur capacité à prendre leur développement durablement en main et à s'adapter à un environnement dynamique.

Le système de coopération temporaire (le projet), qui se trouve au centre du graphique, est conçu de façon à répondre à la logique et aux possibilités de développement du domaine de politique et à faire siennes les idées sur le système de coopération permanent : qui doit changer quoi pour que les objectifs et les résultats visés puissent être atteints ? Comment cela peut-il se faire ? Qui doit apprendre quoi et à quel niveau afin que les changements puissent être durablement consolidés ?

Le projet utilise pour cela les contributions des partenaires de coopération impliqués (sur la partie gauche du graphique) qui peuvent considérablement varier, par exemple en termes de moyens financiers, d'investissement sous forme de travail des collaboratrices et collaborateurs, de prestations de services ou de connaissances. Il s'agit d'utiliser intelligemment les ressources existantes qui sont mises à disposition par les partenaires de coopération au travers de leurs organisations respectives.

En quoi exactement consiste le soutien apporté par Capacity WORKS ? Le modèle de gestion Capacity WORKS permet aux acteurs impliqués d'observer et d'analyser l'environnement d'un projet, c'est-à-dire le système de coopération permanent dans lequel un changement doit intervenir, afin d'en tirer des conclusions pour définir la stratégie de changement. Capacity WORKS aide en outre à concevoir et à mettre en œuvre le projet : les objectifs sont définis en commun, les partenaires de coopération possibles sont choisis, une stratégie sur mesure de renforcement des capacités est mise au point, des mécanismes décisionnels sont instaurés et des activités concrètes sont opérationnalisées et mises en œuvre.

La logique consistant à sans cesse rétablir le lien entre le domaine de politique et le projet est l'élément central de l'ancrage durable des changements. Le système de coopération permanent doit adopter ces changements et les intégrer dans ses procédures de routine. Il a besoin pour cela d'impulsions qui sont toutes orientées vers l'objectif commun et qui sont données à différents niveaux : à celui de la société avec son environnement contextuel et son tissu de relations de coopération bien établi, à celui des organisations individuelles et à celui des personnes qui, dans la fonction qu'elles exercent, contribuent au fonctionnement du secteur.



Renforcement des capacités pour l'utilisation des énergies renouvelables

L'un des moyens pouvant être envisagé pour promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables dans un pays peut consister à encourager l'installation de panneaux solaires au niveau des ménages privés par le biais d'un projet. Il faut à cet effet disposer d'un cadre juridique afin d'assurer que les projets de recherche auront accès à des subventions publiques, ce qui pourrait en même temps favoriser le développement de solutions techniques d'un coût plus avantageux.

Des acteurs du secteur public, des universités et des associations professionnelles réalisent dès à présent des projets de recherche communs. Ils conviennent de poursuivre ensemble les objectifs du nouveau projet et initient ainsi un système de coopération temporaire. Pour qu'elles puissent s'engager effectivement dans le projet, certaines organisations individuelles devront faire l'objet de mesures de renforcement des capacités afin d'être notamment capables de constituer des équipes de projet à court terme, de coordonner leurs activités hors du cadre interne de l'organisation et d'intégrer les résultats obtenus dans les processus de cette dernière. Les personnes travaillant dans les organisations impliquées doivent, elles aussi, développer de nouvelles compétences pour que le système de coopération puisse obtenir les résultats attendus. Si elles font partie d'une équipe de projet, elles auront, le cas échéant, besoin d'être formées aux bases et principes de la gestion de projet. Si elles exercent une fonction de direction, elles devront acquérir les compétences qui leur seront nécessaires pour amener l'organisation à traverser avec succès ce processus de changement. Si elles sont appelées à former d'autres personnes aux nouvelles solutions techniques, elles devront savoir où elles peuvent elles-mêmes acquérir ces techniques, à quelles méthodes didactiques recourir pour transmettre leurs connaissances de façon optimale et comment faire pour initier des réseaux d'apprentissage.

En cas d'interaction efficace entre les différents niveaux de renforcement des capacités, le système de coopération temporaire introduira l'innovation dans le système de coopération permanent. Le fait que la compétence en matière de changement a été globalement renforcée donne à penser qu'à l'avenir les acteurs impliqués seront également à même de maîtriser leurs nouvelles tâches avec succès. ●

Un renforcement efficace des capacités est donc la clé du développement durable. Dans les deux cas, la volonté de changement des acteurs impliqués est une condition préalable essentielle. Le risque d'échec est grand si un projet ne parvient pas à capitaliser sur cette volonté de changement et à l'exploiter.

Le modèle de gestion Capacity WORKS aide à se représenter ces relations et interactions sous différentes perspectives et à les garder à l'esprit. On stimule ainsi un échange ciblé entre les acteurs impliqués qui, par le biais de leurs discussions, parviennent à se forger une vision commune de la réalité. De cette façon, les acteurs élargissent leurs marges de manœuvre, ce qui leur permet d'ouvrir une piste de changement à laquelle toutes les parties impliquées sont motivées à apporter leur contribution.

Travailler avec Capacity WORKS

Les oracles de l'Antiquité étaient bien pratiques. Une question claire, une personne ayant la capacité de lire les signes, ce qui parfois s'accompagnait d'une offrande et parfois non, et déjà celui qui venait chercher conseil disposait des éléments dont il avait besoin pour prendre ses décisions. Le modèle de gestion Capacity WORKS est bien différent des oracles même s'il existe certaines analogies au début et à la fin du processus. Le point commun au début est celui-ci : plus la question à traiter est claire, plus l'entrée en matière devient facile. Et à la fin, avec Capacity WORKS comme avec les oracles, on dispose des éléments de décision nécessaires.

Mais, entre le début et la fin, tout est différent. Dans le cas des systèmes de coopération aumoins, les réponses aux questions ne peuvent généralement pas être données par des externes. Soit dit en passant, les oracles dans l'Antiquité ne livraient que rarement des réponses explicites. C'est ainsi que Crésus, le roi de Lydie célèbre par ses richesses, n'aurait pas dû, en 546 avant Jésus-Christ, interpréter aussi précipitamment l'oracle de Delphes qui lui avait prédit que s'il franchissait le fleuve Halys, il détruirait un grand empire. Faisant confiance à l'oracle, Crésus a lancé son armée contre celle du roi de Perse Cyrus II. Mais ce n'est pas l'empire du roi de Perse qui a été détruit, mais le sien.

Capacity WORKS part du principe que les acteurs impliqués dans un système de coopération lisent eux-mêmes les signes du temps. Les acteurs doivent eux-mêmes se mettre en quête des bonnes réponses, formuler leurs hypothèses et les vérifier, les confirmer ou les rejeter. Dans tous les cas, il appartient aux partenaires de coopération eux-mêmes de prendre les bonnes décisions. Il est rarement possible de dire à cent pour cent ce qui est juste et ce qui est faux, car les systèmes de coopération sont des systèmes sociaux et agissent dans des environnements sociétaux extrêmement complexes. De par nature, il n'est jamais possible de tout prévoir à l'avance. Capacity WORKS n'est donc pas un oracle !

Lors de l'introduction du modèle de gestion à la GIZ, un grand nombre de collaborateurs ont d'abord été surpris d'apprendre que pour traiter certaines questions dans les systèmes de coopération, il pouvait être utile de répondre à d'autres questions. Cette approche, qui semble être paradoxale de prime abord, se fonde sur l'hypothèse que personne n'est mieux en mesure de décider de la configuration d'un système de coopération que les acteurs impliqués eux-mêmes. Les questions que livre Capacity WORKS permettent aux acteurs de mettre à profit ce qu'ils savent implicitement. Une expertise externe peut être utile, mais ne livre pas de solutions durables. Celles-ci doivent être mises au point par les participants eux-mêmes quand ils se forment une vision commune de leur réalité. Cela signifie néanmoins aussi qu'il faut renoncer en partie à vouloir entièrement planifier les résultats.

« Tout est possible, mais rien n'est sûr ! ». Sur les marches de Delphes, un tel graffiti aurait été entièrement déplacé alors qu'il s'inscrit à la perfection dans l'esprit des sociétés modernes. Il est fascinant de se demander comment ce graffiti serait interprété par un fonctionnaire syndical qui vient d'annoncer à un groupe d'ouvriers d'usine qu'ils sont en chômage technique partiel ? Quelle association d'idées provoquerait-il chez la directrice d'une division du ministère du Travail finalisant un projet de décision pour une réforme sociale ? Et qu'en penserait cette femme ingénieur qui est sur le point de clore avec succès ses travaux de recherche sur de nouvelles méthodes de production ? Ce message éveille-t-il un désir de sécurité et de prévisibilité ? L'acceptation du changement permanent ? La motivation à explorer de nouvelles marges de manœuvre ?

Le modèle de gestion Capacity WORKS aide à entrevoir de nouvelles marges d'action pour des processus de changement social et s'adresse à tous ceux qui veulent mieux comprendre ou façonner des systèmes de coopération.

L'interaction des différents éléments de Capacity WORKS

Selon le degré de détail devant caractériser les résultats, il sera suffisant, dans de nombreux cas, de structurer un processus de réflexion en s'aidant de questions clés adéquates et en s'orientant à la logique des cinq facteurs de réussite. Pour traiter un thème en profondeur, il est recommandé de recourir à la boîte à outils. Mais, attention ! Pas d'instrument, sans question ! Un grand nombre d'instruments permettent de plus facilement aborder certaines questions conjointement au travers de l'analyse et de la réflexion. Certains utilisateurs espéreront peut-être qu'en « remplissant » les instruments, la solution au problème, par exemple sous la forme d'une stratégie, surgira d'elle-même comme si elle pouvait sortir de l'entonnoir qu'ils ont posé. Malheureusement il n'en est rien : comme dans la vie normale, il faut qu'entre l'analyse de la situation et la réflexion, les acteurs aient le courage d'amener la discussion jusqu'au point de décision.

Le choix du « bon » facteur de réussite ou du « bon » instrument est toujours fonction du problème ou des questions à traiter. Par le biais de références croisées au contenu, les cinq facteurs de réussite sont étroitement liés les uns aux autres et offrent ainsi cinq perspectives différentes de la réalité du système de coopération. Les facteurs de réussite peuvent être comparés à des projecteurs qui éclairent différents angles, les parties restées dans l'ombre arrivant sous le faisceau lumineux lors du prochain passage du projecteur. En règle générale, le fait de traiter un facteur de réussite ouvrira automatiquement la porte donnant accès aux autres facteurs. Cela signifie concrètement qu'il n'y a pas de « vrai » ou « faux », ce qui compte ici, c'est l'utilité.

Les suggestions proposées dans ce qui suit illustrent à titre d'exemple comment les instruments peuvent servir aux usages les plus divers :

- Un instrument peut être utilisé par un membre individuel ou un petit groupe de personnes du système de coopération pour rassembler des idées sur une question donnée. Les éléments alors sont repris et utilisés comme base pour une discussion. C'est certainement là la façon la plus minimaliste et la moins laborieuse d'utiliser la boîte à outils.
- Un groupe d'acteurs faisant partie du système de coopération a besoin d'éléments d'information pour discuter d'un problème ou d'une question donnée. Le temps à consacrer à un instrument dépend ici de l'hétérogénéité et de la taille du groupe. Selon la complexité de la tâche à maîtriser, le recours à l'instrument peut prendre une demi-journée ou exiger la mise en place d'un atelier d'environ un jour et demi.
- C'est quand les acteurs du système de coopération utilisent la boîte à outils pour prendre des décisions de fond, comme celle concernant l'approche stratégique du projet par exemple, qu'ils doivent consacrer le plus de temps aux instruments. Il faut, le cas échéant, compter ici avec des ateliers s'étendant sur plusieurs jours.

Il en va de même en ce qui concerne l'utilisation de tous les autres éléments du modèle de gestion. Les questions clés relatives aux facteurs de réussite peuvent être discutées de façon systématique au sein du système de coopération afin que les acteurs puissent se faire un aperçu de la voie dans laquelle ils envisagent de s'engager ensemble. Elles peuvent cependant également être utilisées par des membres individuels du système pour se préparer à une réunion ou à un atelier. Les facteurs de réussite sont une vaste source de connaissances sur les questions se posant au sein de systèmes de coopération et, à ce titre, offrent une orientation pour la gestion. À eux seuls, les intitulés des facteurs de réussite (stratégie, coopération, structure de pilotage, processus, apprentissage et innovation) offrent déjà des angles d'approche facilement compréhensibles qui peuvent être utiles lors de la négociation de processus de coopération.

Le côté ludique de Capacity WORKS

L'expérience recueillie avec Capacity WORKS à la GIZ a montré que le modèle de gestion est plus accessible quand on l'aborde par son côté ludique. L'adjectif « ludique » ne doit pas ici être compris comme l'antonyme de « sérieux » mais comme axé sur les besoins, souple et prêt à tester le modèle et ses instruments. Dans l'enfance en particulier, nous abordons encore tout naturellement les choses de cette façon : dans le jeu, nous convenons souvent de certaines règles à appliquer qui deviennent alors les règles du jeu. Cependant, dès lors que ces règles du jeu deviennent trop lourdes ou trop peu fonctionnelles – ce dont les participants au jeu conviennent normalement d'eux-mêmes – elles sont à nouveau rejetées, modifiées ou réinventées.

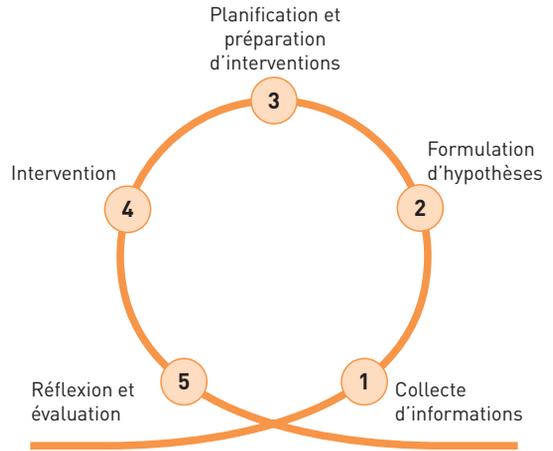
L'intérêt d'utiliser Capacity WORKS augmente considérablement quand la gestion des systèmes de coopération est abordée avec la même ouverture d'esprit. Un instrument ne colle pas à cent pour cent au problème à traiter ? Qu'importe, puisqu'il suffit de le compléter, de ne l'utiliser qu'en partie ou de le rejeter. Ludique ne veut pas dire non plus « arbitraire », car le contexte dans lequel s'inscrit l'utilisation de Capacity WORKS est sans équivoque le système de coopération à la fois permanent et temporaire.

La démarche Capacity WORKS

Capacity WORKS offre différentes perspectives pour aborder de façon structurée les systèmes de coopération permanents. Il devient ainsi plus facile de dresser l'état des lieux et d'en extrapoler des objectifs et des résultats réalistes pour un projet.

Le modèle est également utilisé quand les systèmes de coopération sont configurés et organisés et que la stratégie peut être mise en œuvre pour atteindre les objectifs et résultats préalablement définis. Capacity WORKS ne se contente pas de loucher d'un œil sur le système de coopération permanent et de l'autre sur le système de coopération temporaire. Il relie les deux systèmes de façon pragmatique afin de prévenir deux types de risques : d'une part, l'actionnisme provoqué par l'absence d'une analyse suffisante et, d'autre part, la paralysie causée par une analyse pléthorique qui décourage et ne laisse plus subsister aucune énergie pour l'action concrète.

En outre, le modèle de gestion remplit une fonction importante quand il s'agit d'observer les résultats obtenus. Il vient en appui du système de suivi du projet qui sert à vérifier si le système de coopération avance dans la bonne direction. Comment ces diverses fonctions du modèle de gestion peuvent-elles être utilisées ? La boucle systémique illustre la démarche sous forme graphique :



Graphique 5 : Boucle systémique

L'expérience montre qu'une démarche cyclique est appropriée quand il s'agit d'initier un projet qui doit induire certains changements dans un système de coopération permanent : la première étape consiste à collecter des informations qui doivent permettre aux participants de se forger une vision commune de la réalité du système de coopération permanent. Les cinq facteurs de réussite offrent des perspectives utiles à cet effet.

Sur la base des informations rassemblées, il est possible de formuler des suppositions ou hypothèses. Par hypothèse, il faut entendre des suppositions et impressions énoncées sous forme positive qui reposent sur les informations, les données et les observations recueillies. Elles offrent une alternative à une « solution » concrète qui peut, elle, toujours être considérée comme « juste » ou « fausse ». Les hypothèses formulées décrivent un état et peuvent être confirmées ou réfutées avec le temps. Même quand elle s'avère « fausse », une hypothèse contribue toujours à une meilleure information dans la mesure où elle permet d'exclure certaines possibilités. Pour formuler les hypothèses, il peut être utile de s'orienter aux questions suivantes : comment l'environnement social dans lequel le projet doit intervenir « fonctionne-t-il » ? Quelles sont les forces et les faiblesses, mais aussi les opportunités et les risques que l'on peut identifier ? Quels sont les objectifs et les résultats que l'on peut réalistement espérer atteindre dans cette situation ?

Des objectifs communs sont négociés sur cette base et des décisions fondamentales sont prises. Ces décisions, qui sont importantes pour pouvoir définir l'approche poursuivie par le projet et pour planifier des actions concrètes, sont amenées à l'aide des questions suivantes : à quoi doit ressembler la piste de changement que nous entendons suivre ? Qui coopère comment et avec qui ? Comment les décisions sont-elles prises ? Quels sont les processus que nous voulons influencer et quels sont ceux qui doivent être instaurés à cette fin ? Qui doit apprendre quoi si nous voulons établir durablement et avec succès le changement souhaité ?

Lors de la mise en œuvre des mesures convenues, les changements obtenus sont observés et « l'architecture » d'ensemble du projet est sans cesse réexaminée. Un système de suivi, qui consiste en un recueil d'informations sur le degré de réalisation des objectifs, livre les éléments de décision nécessaires au pilotage du système de coopération. Périodiquement, ces informations devraient également être utilisées pour vérifier les hypothèses formulées au départ. À l'origine, celles-ci ont en effet servi à édifier l'architecture du projet. Si le contexte d'ensemble évolue, il sera probablement nécessaire d'adapter à la fois les objectifs et les résultats du projet, mais aussi son architecture. Comme le montre l'image de la boucle systémique, cette démarche ne prend fin que quand le projet s'achève et est intégré dans le système de coopération permanent. Si Capacity WORKS s'est avéré utile, le cycle recommence au début.

En quoi le manuel peut-il être utile dans la pratique quotidienne des systèmes de coopération ? La démarche présentée ci-après à titre d'exemple répond de façon schématique à cette question :

1. Formuler des questions et convenir avec les acteurs importants du système de coopération d'aborder et de traiter ces questions.
2. Lire les descriptions succinctes des facteurs de réussite et des questions clés et décider quel est parmi les cinq facteurs de réussite celui qui permet d'aborder ou de traiter au mieux la problématique à laquelle on veut apporter des réponses.
3. Lire le concept relatif au facteur de réussite et formuler des hypothèses sur la façon dont cette problématique pourrait être traitée au mieux.
4. Feuilletter la boîte à outils relative au facteur de réussite et identifier une façon appropriée de traiter la problématique, le cas échéant, effectuer les ajustements nécessaires.
5. Préparer un cadre approprié au traitement de la problématique, et en convenir avec les acteurs importants.
6. Traiter la problématique avec les participants, formaliser les décisions et les résultats.
7. Convenir des étapes ultérieures, y compris du suivi et de la communication des résultats dans le système de coopération.

Enseignements tirés de la pratique

L'utilisation du modèle Capacity WORKS à la GIZ a donné lieu à un débat intensif sur la façon dont la GIZ soutenait les processus de changement durables. Les principes présentés ci-après ont fait leurs preuves dans la longue pratique du conseil et de l'organisation de systèmes de coopération :

- La configuration de projets devrait toujours **s'orienter étroitement aux énergies de changement existantes**. Les changements introduits avec succès sont imputables à la volonté des acteurs d'un système de coopération d'amorcer des changements. Cela réussit quand les initiatives existantes sont mises à profit et intégrées dans l'architecture du système de coopération.
- Les projets se caractérisent par le fait qu'ils assument une **fonction catalysatrice**. Ils offrent une plate-forme qui doit permettre aux acteurs impliqués de rechercher ensemble des solutions à des questions et problèmes sociétaux. On s'exerce ici à de nouvelles formes de coopération avant qu'elles soient intégrées dans un champ d'action sociétal. Les projets réussis servent de modèles.
- Rien ne motive davantage qu'un succès rapide. Sans perdre de vue que les résultats doivent être durables, il importe de veiller à ce que des résultats rapides puissent être obtenus afin de motiver les acteurs et de promouvoir la volonté de changement. De bonnes expériences et des succès communs amènent les acteurs à croire en leur capacité d'innovation. On pose ainsi la première pierre de changements de plus vaste envergure.
- Pour que les projets puissent avoir le « rayonnement » nécessaire, ces succès doivent être importants pour le champ d'action sociétal. Il importe d'identifier des potentiels de changement qui, par **l'effet de levier** qu'ils génèrent, entraînent dans leur sillage d'autres changements au niveau du sous-système.
- Un effet de levier n'est généralement obtenu que lorsque le renforcement des capacités intervient à la fois au niveau de la société, de l'organisation et de l'individu et qu'il accroît ainsi la compétence d'action et de régie.
- Les processus de changement social se déroulent à différents niveaux politiques d'une société. Les impulsions de changement doivent être données dans le cadre d'une approche pluri-niveaux (macro, méso et micro).
- Les contextes sociaux sont toujours uniques dans leur genre. Aussi, les processus de changement ne peuvent pas être calqués les uns sur les autres. La clé de la réussite réside dans un **bouquet de méthodes adéquates** permettant de réaliser un changement adapté aux caractéristiques culturelles et politiques du système concerné.
- Les changements intervenant au sein de systèmes sociaux sont toujours complexes et doivent être initiés par différentes **disciplines**. Les approches interdisciplinaires permettent de s'orienter aux besoins des acteurs.
- Les **conseils techniques et sectoriels** n'ont un impact positif que s'ils sont dispensés en combinaison avec des conseils en matière de politique et de gestion.
- Les processus de changement social ne peuvent être planifiés et gérés dans leurs moindres détails. Aussi est-il utile d'élaborer des **hypothèses de résultats** et de les vérifier en permanence dans la pratique. L'élaboration d'images éclairant une perspective commune des différents partenaires de coopération ouvre de nouvelles marges d'action pour des processus de changement réussis.

Ces principes revêtent une grande importance dans la conception et la mise en œuvre de projets impliquant la GIZ. Les concepts et instruments utilisés dans Capacity WORKS intègrent ces principes et garantissent qu'ils soient pris en compte dans la gestion concrète des projets. L'objectif est toujours le même et consiste à capitaliser sur les connaissances des acteurs impliqués, à acquérir de nouvelles connaissances en tirant les enseignements des processus de réflexion communs et à forger des décisions qui, même si elles ne sont pas toujours les bonnes, seront au moins transparentes.

Objectifs et résultats

Saviez-vous qu'à son époque Aristote s'était déjà préoccupé de la nature des processus de changement ? Il avait procédé à une série de distinctions utiles qui s'appliquent également aux systèmes de coopération modernes. Aristote commence par poser en principe que pour comprendre les processus de changement, il faut que leurs causes soient connues. Les changements peuvent tout aussi bien être assimilés à des effets ou résultats. Il s'agit donc de relations de cause à effet.

Les changements ou résultats peuvent être planifiés ou non. Quand des personnes les planifient, c'est qu'elles poursuivent un objectif qu'elles ont préalablement défini. Quand ces changements se produisent de façon imprévue, nous disons : « Nous avons eu de la chance ! » ou « Nous avons eu de la malchance ! » et nous remercions le ciel ou nous nous demandons si nous méritons vraiment d'être si cruellement punis par le destin.

Un objectif décrit un état positif se situant à la fin d'un processus planifié. Les étapes sur le chemin menant jusque-là nous aident à atteindre l'objectif. Le comportement humain a un sens quand il peut être mis en relation avec un certain objectif ou but. Les objectifs peuvent en l'occurrence être plus ou moins explicites.

Quand différents acteurs collaborent au sein d'un système de coopération, les objectifs doivent si possible être explicites. Étant donné qu'ils guident la conduite des acteurs, il est important d'éviter des interprétations très divergentes. L'objectif commun décrit finalement un état positif que l'on espère atteindre à l'avenir. Si celui-ci est interprété de façon très divergente, cela peut remettre l'ensemble du système de coopération en cause. C'est ce qu'Aristote a lui aussi constaté quand il déclare : « Une conviction que tous partagent devient réalité ».

Les objectifs sont des visions d'avenir communes

Les objectifs sont donc des visions communes de l'avenir et ils expriment un changement par rapport à ce qui existe déjà. Pour renforcer durablement la compétence de régie des partenaires de coopération, la participation des acteurs concernés est indispensable. Mais à quoi ressemble donc le chemin qui doit nous mener vers cet avenir espéré ? Quelles sont les relations de cause à effet sur lesquelles comptent les acteurs impliqués ? Sur quoi se fonde l'espoir que l'on parviendra ensemble à créer quelque chose de nouveau à partir de ce qui existe déjà ?

L'objectif dont conviennent les partenaires de coopération donne un sens à l'ensemble du processus de changement. Cet objectif est en étroite interaction avec différents aspects du processus de changement :

- Les changements se rapportent toujours à une situation de départ. La perception commune de la situation existante sert de cadre aux objectifs que les acteurs pensent pouvoir atteindre.
- En définissant une stratégie de changement, les acteurs regroupés au sein d'un système de coopération décrivent le chemin menant de la situation existante à l'objectif.
- La stratégie oblige à décrire le chemin menant au changement. Les facteurs de réussite Coopération, Structure de pilotage, Processus et Apprentissage et Innovation aident les acteurs à négocier et à décrire avec qui, comment et au moyen de quelles activités concrètes ils entendent atteindre l'objectif.

- Lorsqu'elles sont mises en œuvre, les activités concrètes influent sur la situation de départ dans le but de produire des changements. La stratégie offre un cadre et des orientations importantes à cet effet. Les progrès réalisés dans l'accomplissement des changements recherchés doivent être contrôlés en permanence afin d'alimenter le système de coopération en informations importantes pour le pilotage.

Ces informations de pilotage servent également à initier un processus d'apprentissage parallèle destiné à pérenniser les changements. L'analyse de la situation de départ est donc essentielle si l'on veut en déduire les objectifs d'une stratégie de changement. Si des objectifs ne sont pas formulés, la stratégie ne pourra pas avoir un profil clair. Sans une stratégie claire, les actions peuvent rapidement se transformer en activisme aveugle.

Des objectifs communs renforcent la coopération

Un constat s'impose ici : définir des objectifs est une tâche à la fois importante et difficile. La complexité croît avec le nombre d'acteurs impliqués. L'objectif doit être clair afin qu'il puisse être compris de tous de la même façon. Il doit être attrayant afin que les acteurs y souscrivent et s'y sentent tenus. Cet objectif doit en même temps être réaliste, car il n'y a rien qui soit plus motivant que le succès.

Pour répondre à ces différentes exigences, les objectifs doivent être rigoureusement négociés. Ils doivent être l'expression de changements qui sont à la fois souhaités et faisables. Il faut notamment à cet effet clarifier quels sont les intérêts que poursuivent les acteurs quand ils se déclarent pour ou contre certains changements. Ces acteurs possèdent-ils la compétence de régie, c'est-à-dire le pouvoir, l'intérêt, les connaissances et les ressources nécessaires pour susciter ces changements ?

La clé est donc l'état des lieux. Les acteurs analysent ensemble le champ d'action sociétal dans lequel les résultats doivent être obtenus. Inévitablement, les participants développeront, d'abord chacun pour soi, des hypothèses sur les interactions au sein du système de coopération.

Ces hypothèses n'étant souvent pas explicitement formulées et échangées, il faudra qu'elles le soient au cours du processus de négociation. Lorsque des objectifs communs ont été définis, les hypothèses des participants aident à mettre au point une stratégie devant permettre d'atteindre les changements recherchés. L'étape suivante est celle de la mise en œuvre. Les actions sur lesquelles s'accorde le système de coopération sont autant d'impulsions données au champ d'action sociétal et qui, il faut l'espérer, conduiront aux changements attendus. Pour que cela puisse se faire, les acteurs impliqués doivent saisir ces impulsions et utiliser les résultats des mesures mises en œuvre. Les propositions visant à solidement établir une innovation donnée ne sont pertinentes que si les partenaires de coopération sont d'avis qu'elles peuvent être utiles et essayent de les mettre en pratique. Si cette expérience est jugée réussie, l'innovation pourra être adoptée et contribuer ainsi à la réalisation de l'objectif.



Projet visant à améliorer la qualité du service et l'efficacité de l'administration communale

Dans quelques communes, le projet lance une initiative pilote consistant à établir des guichets d'accueil des citoyens qui regroupent, au sein d'un bureau unique, tous les services destinés aux citoyennes et aux citoyens. Les hypothèses à la base de cette initiative sont les suivantes :

1. La qualité du service augmente quand les clients ont la possibilité de s'adresser à un guichet unique et ne doivent plus aller de bureau en bureau pour obtenir certains services.
2. L'efficacité des processus administratifs augmente quand ils n'intègrent plus le contact direct avec le client.

Cela signifie que les collaborateurs du service doivent, le cas échéant, apprendre beaucoup de choses s'ils ne s'occupaient auparavant que d'une partie distincte des tâches administratives. En même temps, les processus administratifs se déroulant « derrière les coulisses » doivent être réorganisés. Les participants ne soutiendront ces changements que s'ils comprennent le bien-fondé des objectifs « politique de service » et « accroissement de l'efficacité ». Les intérêts des personnes concernées jouent un rôle essentiel si l'on veut que les changements aboutissent. La discussion explicite des hypothèses citées peut être utile. Si les résultats obtenus dans les communes pilotes sont jugés positifs, il existe de bonnes chances que l'innovation « guichets d'accueil des citoyens » soit également adoptée dans d'autres communes. La prise en compte prudente des différents intérêts joue ainsi un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs et résultats recherchés. ●

La formulation des objectifs sera d'autant plus réaliste que les hypothèses sur les relations de cause à effet auront été énoncées de façon plus explicite. Plus le nombre d'acteurs partageant cette vision de la réalité est important, plus la probabilité que cela aura un impact positif sur la coopération augmente. Les objectifs servent donc à ...

- donner des orientations claires pour l'action commune des partenaires de coopération et leurs contributions spécifiques ;
- optimiser l'emploi des ressources disponibles pour obtenir les résultats recherchés ;
- revoir sans cesse le parcours planifié pour arriver au changement souhaité.

Si on constate, sur le parcours vers l'objectif, que les résultats recherchés ne seront pas atteints, il faut alors revoir les objectifs et, le cas échéant, les adapter.

Le modèle de résultats en tant que vision commune du changement

Les systèmes de coopération sont des systèmes sociaux qui, à ce titre, sont toujours complexes et donc imprévisibles dans leurs réactions. C'est pourquoi le changement ne peut être planifié que dans certaines limites. Le fait de travailler avec des hypothèses aide à lever les incertitudes pouvant naître de cette situation. En se demandant quelles impulsions conduiront à quels changements, on pose des hypothèses qui réduisent la complexité que recouvre la réalité. Cela donne naissance à de nouvelles marges de décision et de manœuvre sur le parcours vers le changement dans le champ d'action sociétal.

La force des images peut être utilisée pour documenter la compréhension commune de ce parcours vers le changement d'une façon qui soit claire pour tous les acteurs. Une possibilité de relever ce défi complexe consiste à créer un modèle.

Il faut disposer d'un modèle montrant de façon imagée comment les acteurs impliqués comprennent les relations de cause à effet du changement souhaité. Ce modèle doit servir à négocier des objectifs réalistes et, dans la phase de lancement du système de coopération, l'aider à prendre des décisions de gestion fondamentales.

L'exemple suivant pourrait provenir d'un grand nombre de régions du monde. Peut-être les acteurs sont-ils soutenus par une organisation de la coopération internationale, peut-être reçoivent-ils le soutien nécessaire d'un ministère ou peut-être encore se financent-ils eux-mêmes.

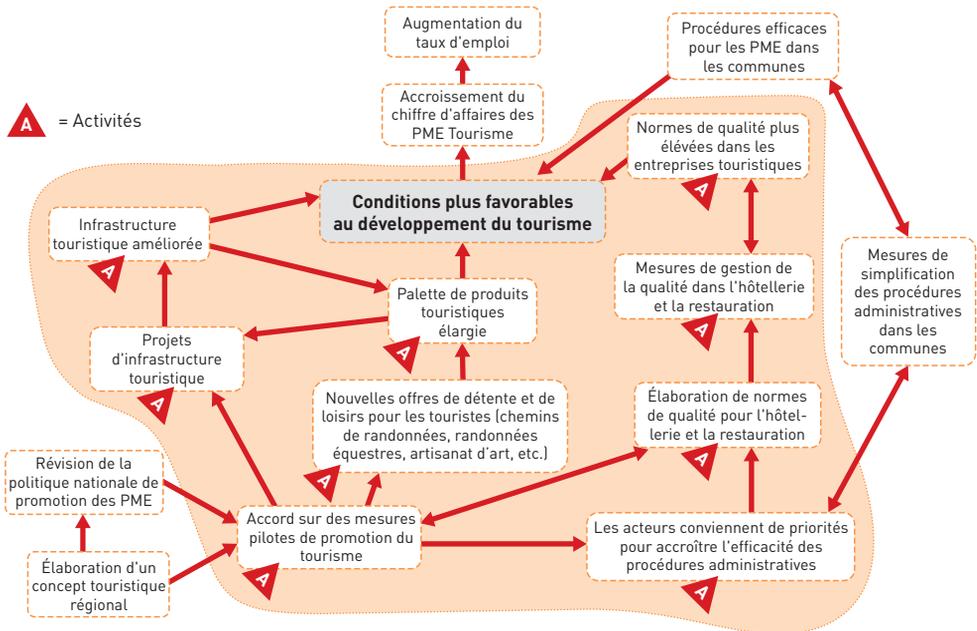


Le modèle de résultats d'une initiative de promotion du tourisme régional

La situation de départ est difficile, car la région dépend économiquement de l'exploitation des ressources forestières, et ce depuis des générations. En l'espace de quelques années, plusieurs grandes entreprises, dont des scieries, fabriques de meubles et entreprises de transport, ont toutes fermé leurs portes. Le chômage a brusquement augmenté et la région semble être collectivement paralysée par le choc.

L'initiative est venue d'un petit groupe d'acteurs appartenant à des chambres locales des métiers et du tourisme. Ce groupe d'acteurs invite les six administrations communales à participer à un cercle de discussion afin d'identifier de nouvelles possibilités de développer le secteur du tourisme. Compte tenu de la beauté des paysages et des richesses naturelles encore inexploitées de la région, il a été facile d'également convaincre des acteurs de l'administration provinciale d'élaborer un concept régional pour le tourisme. Un projet doit être mis sur pied afin de mettre ce concept en œuvre et de donner de nouvelles impulsions au développement du tourisme. Le voyage commence ...

Le modèle de résultats représenté ici illustre de façon explicite les principales hypothèses de résultats de la stratégie de changement que les acteurs impliqués entendent mettre en œuvre conjointement. Ils commencent par s'entendre sur l'objectif : les conditions nécessaires au développement du tourisme doivent être améliorées par la mise en œuvre d'un concept touristique pour la région. Après une analyse approfondie de la situation de départ, les partenaires de coopération retiennent les domaines suivants comme lignes d'action prioritaires :



Graphique 6 : Modèle de résultats – Exemple : développement du tourisme

- amélioration de l'infrastructure (remise en état des pistes rurales, réparation des ponts, consolidation des points de vue, signalisation, etc.) ;
- élargissement de la palette de produits touristiques (chemins de randonnée, randonnées équestres, artisanat d'art, cuisine régionale typique, etc.) ;
- normes de qualité plus élevées et fiables, à la fois dans l'hôtellerie et la restauration.

Selon l'hypothèse de résultat commune, les conditions de développement du tourisme s'amélioreront si des progrès sont réalisés dans ces trois domaines. Ces améliorations devraient se traduire par une augmentation des volumes d'affaires et des taux d'emploi. Deux autres domaines, à savoir l'examen de la politique nationale en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) et la mise en œuvre de simplifications des procédures administratives dans les communes, sont traités par le ministère de l'Économie et par des communes situées hors de la zone d'intervention du projet. Cette délimitation entre les domaines qui doivent être couverts par le projet et les initiatives externes a été décidée d'un commun accord par les partenaires de coopération et est motivée par la nécessité de gérer des ressources limitées. Les lignes d'action du projet sont étoffées d'activités de sorte que le modèle de résultats puisse servir de base à la planification opérationnelle.

Chacune de ces différentes lignes d'action comprend des hypothèses de résultats qui s'appuient les unes sur les autres. Une telle hypothèse est que les accords sur des mesures pilotes de promotion du tourisme déboucheront sur la planification et la mise en œuvre de projets d'infrastructure. Dans certains cas, des interactions pourront être observées entre les différentes lignes d'action. Ainsi, la mise en œuvre de mesures de gestion de la qualité dans l'hôtellerie et la restauration, par exemple, devrait se traduire par un relèvement des normes de qualité dans les entreprises. Les entreprises à leur tour seront plus disposées à convenir de mesures supplémentaires de gestion de la qualité. Prises ensemble, toutes ces interactions contribueront finalement à améliorer les conditions de développement du tourisme, ce qui permettra à nouveau aux petites et moyennes entreprises du secteur touristique d'accroître leur chiffre d'affaires et améliorera l'emploi dans la région. Cependant, ces deux derniers changements ne seront plus directement accompagnés d'activités menées au sein du projet. ●

Le modèle de résultats découle donc d'une vision commune de l'objectif. Il permet de présenter de façon explicite les hypothèses de résultats sous-tendant les changements recherchés dans le champ d'action sociétal et de préciser l'objectif. Il met clairement en évidence la dynamique du processus de changement au sein du secteur ou du segment de la société. Il oblige à discuter et à décrire les impulsions qui sont données par le système de coopération, les changements qui sont nécessaires au niveau des différents acteurs ainsi que leurs interactions. Les actions devant contribuer au changement sont alors convenues. Il est également possible de définir des jalons qui, tout au long de la mise en œuvre, permettront de savoir si le système de coopération est sur la bonne voie.

L'image aide à faire en sorte que ces thèmes soient discutés entre les partenaires de coopération et que ces derniers négocient entre eux leurs différentes contributions. Un tel consensus sert alors de point de départ commun à la gestion du système de coopération : s'assurer en permanence que l'on dispose des informations pertinentes et vérifier si les changements souhaités sont véritablement obtenus.



Les notions d'objectifs et de résultats à la GIZ

Par résultats, la GIZ entend les changements recherchés ou non, positifs ou négatifs, d'un état ou d'un comportement, et qui sont la conséquence directe ou indirecte d'une intervention.

L'objectif du module (réalisation) défini pour des actions de coopération technique représente le résultat réaliste qui doit obligatoirement être atteint dans les limites de l'horizon temporel et du cadre financier de l'action de développement faisant l'objet de l'offre. Il décrit un effet recherché à définir que l'action de développement devra produire sur le groupe cible, les biens publics (régionaux), les structures ou les politiques.

Le modèle de résultats représente des changements positifs, complémentaires et interdépendants. Il met en évidence le processus de changement sur lequel la GIZ influe dans le cadre d'un projet. Quand il est convenu d'un commun accord avec les partenaires de coopération, le modèle de résultats garantit la capacité d'intégration du projet dans les structures et les processus du partenaire. Les questions suivantes peuvent servir d'orientation pour l'élaboration d'un modèle de résultats :

- Qui ou qu'est-ce qui doit changer pour que les objectifs globaux puissent être atteints ?
- Quelles sont les options stratégiques existantes ? Où fixons-nous l'objectif du projet d'un commun accord avec nos partenaires et commettants ?
- Avec qui coopérons-nous ?
- En quoi la responsabilité de la GIZ est-elle engagée vis-à-vis du commettant ?
- Quelle est la contribution de la GIZ à la réalisation des résultats et quels instruments de la GIZ utilisons-nous ?

Dans le cadre des marchés passés par le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), les principaux points d'accord sont reportés dans une matrice de résultats. ●

L'observation des résultats comme aide à la navigation

Principalement en raison de l'imprévisibilité qui le caractérise fondamentalement, le système de coopération peut être vu comme une boîte noire. On ne connaît de celle-ci que les impulsions qu'on y injecte, par exemple sous forme de prestations de conseil, de formation et de financements. On peut mesurer à la fin si, par exemple, certaines prestations de services se sont améliorées. Cette approche semble non seulement être pragmatique mais également praticable. Mais, est-elle également utile ? Un peu seulement, car il faudrait attendre longtemps pour que la boîte noire donne des résultats. Et que se passe-t-il si les résultats sont négatifs après de longues années de travail ? Ou, quand bien même les résultats sont positifs, si personne ne sait s'ils peuvent véritablement être attribués aux contributions du projet ?

N'est-t-il pas préférable alors de quand même jeter un œil sur la vie intérieure de la boîte noire, ce qui revient à formuler des hypothèses de résultats. Cela est certes plus laborieux, mais permet de contrôler en permanence la validité des objectifs formulés au préalable.

La structure de pilotage d'un système de coopération est chargée de l'alimenter en continu en décisions. En même temps, elle doit périodiquement procéder à des comparaisons entre la situation de départ et les changements obtenus afin d'en tirer des conclusions d'ordre stratégique. Une gestion professionnelle de la coopération exige que ces décisions ne soient pas prises de façon arbitraire, mais soient solidement étayées par des informations. Le système de coopération a besoin à cet effet d'un mécanisme de feedback.

Ce feedback n'est finalement rien d'autre qu'une observation systématique des résultats qui doit livrer des informations sur le degré de réalisation des résultats, permettre l'observation de risques éventuels et appréhender les points de vue des acteurs impliqués dans le projet. Un système de

suivi remplit exactement cette fonction : le retour d'information vers le système de coopération renseigne ce dernier sur son efficacité et lui permet de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Pour être efficace, un système de suivi doit opérationnaliser l'objectif convenu à l'aide d'indicateurs. Cela permet de clairement décrire l'objectif. Des indicateurs appropriés peuvent être formulés quand il est répondu systématiquement à la question suivante : « Qu'est-ce qui change quand notre action a été efficace ? » Les indicateurs sont des critères à l'aide desquels on recueille régulièrement des informations qui permettent de savoir si le système de coopération évolue dans la bonne direction. En plus d'une valeur initiale vérifiable (valeur de référence), les indicateurs mentionnent toujours également une valeur cible qui peut, elle aussi, être vérifiée.

Le modèle de résultats permet également d'établir par déduction quels sont les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs que le système de coopération entend atteindre. Aussi, le système de suivi doit-il également être utilisé pour observer les risques. Les indicateurs sont également utiles à cet effet car ils permettent de décrire les risques de façon transparente pour tous les acteurs et de les appréhender dans la pratique.



Indicateurs

Dans l'exemple de la promotion du tourisme, la situation de départ de la ligne d'action « Nouvelles offres de loisirs et détente » pourrait se présenter comme suit : la région compte actuellement deux chemins de randonnée, un prestataire proposant des randonnées équestres et un village qui offre des visites guidées du village et de l'atelier local de sculpture sur bois. Un indicateur mesurant le résultat « Nouvelles offres de loisirs et détente » pourrait, par exemple, être formulé de la façon suivante : « D'ici la fin de l'année, le nombre des chemins de randonnée répertoriés dans la région est passé de deux à quatre et une piste cyclable bien balisée complète l'offre ». La valeur cible de l'indicateur doit être fonction de ce qui a été convenu entre les acteurs. La volonté et les possibilités des partenaires de coopération sont donc là aussi déterminantes. Bien entendu, il serait préférable pour la région de disposer de six chemins de randonnée et quatre pistes cyclables de même que d'autres prestataires de randonnées équestres. Des excursions à dos d'âne guidées seraient également une bonne idée pour créer de nouvelles offres de loisirs et pourraient constituer une contribution pertinente. Cependant, s'il n'a pas (encore) été possible de trouver les acteurs adéquats à cet effet, un tel indicateur ne pourrait pas être atteint et serait donc irréaliste. ●

Outre de renseigner sur la réalisation des résultats, le suivi doit également livrer les informations nécessaires au management du quotidien et révéler les « points faibles » expliquant pourquoi et comment les résultats ont été (ou n'ont pas été) atteints : quels sont les atouts et les faiblesses du projet ? Dans quelle mesure des actions concrètes ont-elles déjà été mises en œuvre ? Certaines étapes ont-elles déjà été atteintes ? Le suivi constitue donc une base essentielle étayant les décisions prises par la structure de pilotage. Quand ils s'éloignent trop des valeurs cibles à atteindre,

ses résultats sont un indicateur révélateur de la nécessité de remettre en question les hypothèses initialement formulées.

Le suivi des résultats fournit donc également les éléments dont les participants ont besoin pour vérifier les contributions qu'ils doivent respectivement apporter au système de coopération. Parfois, les acteurs doivent engager des mesures d'adaptation dans leur propre organisation pour pouvoir fournir les contributions spécifiques attendues d'eux dans le système de coopération. Parfois, le suivi formalise des succès qui confortent les acteurs dans leur décision de s'engager dans le système de coopération. L'observation continue des résultats que l'on obtient est finalement le seul moyen de mener sa barque de façon plus ou moins sûre et déterminée à travers la complexité des systèmes sociaux.

Capacity WORKS et l'observation des résultats

Le système de suivi fournit ainsi des informations importantes sur le « quoi », c'est-à-dire sur la réalisation des objectifs dans les systèmes de coopération. Cela est important pour pouvoir évaluer le succès obtenu dans le système de coopération. En particulier, les projets, c'est-à-dire les systèmes de coopération temporaires, sont souvent mandatés par des tiers qui leur confient le soin de réaliser certains changements. Dans ce cas, ils ont l'obligation de rendre des comptes à leurs commettants qui sont informés du bon usage fait des ressources dans les rapports correspondants.

Pour façonner durablement les changements sociétaux, l'accent est également mis sur le « comment ». Cela signifie qu'en plus des indicateurs de mesure des résultats que l'on peut chiffrer, il faut également disposer de critères d'appréciation qualitatifs pour savoir comment un système de coopération évolue. Les cinq facteurs de réussite du modèle de gestion Capacity WORKS offrent une trame solide à cet effet. Chaque facteur de réussite éclaire la gestion de la coopération sous une perspective cruciale.



Capacity WORKS et le système de suivi

Dans l'exemple de la promotion du tourisme, les acteurs impliqués pourraient articuler leur discussion autour des questions suivantes, l'accent devant en l'occurrence être mis, d'une part, sur le système de coopération permanent et, d'autre part, sur le projet :

1. Stratégie

Sur quelles stratégies de développement économique et de promotion de l'emploi pouvons-nous nous appuyer ?

Notre objectif est-il suffisamment clair et tous les acteurs impliqués peuvent-ils espérer en tirer un avantage ?

2. Coopération

Avons-nous réussi à impliquer tous les acteurs importants ? Ou existe-t-il, en-dehors de notre projet, des acteurs que nous devrions associer plus étroitement (par exemple, administrations et ONG environnementales, agences de voyage ou institutions nationales de promotion des PME) ?

Nos formes de coopération sont-elles adéquates en ce sens qu'elles permettent aussi bien à l'administration publique locale qu'aux entrepreneurs locaux de se sentir pris au sérieux dans leur logique d'action ?

3. Structure de pilotage

Tenons-nous suffisamment compte des structures de décision existant au sein des administrations locales et des associations professionnelles locales du secteur touristique ainsi que des décisions relatives aux programmes du gouvernement provincial ?

Notre structure de pilotage est-elle suffisamment efficace pour tenir compte des besoins des acteurs impliqués tout en garantissant que les décisions soient prises suffisamment rapidement ?

Notre structure de pilotage utilise-t-elle les données fournies par le système de suivi axé sur les résultats pour prendre ses décisions ?

4. Processus

Quels sont, au sein des administrations communales, les processus qui doivent être adaptés afin d'améliorer les services à l'égard des PME ? Comment les processus de décisions budgétaires du gouvernement provincial peuvent-ils être adaptés ?

Existe-t-il, entre l'observation des résultats et la prise de décisions, un retour d'information utilisé pour mettre la stratégie à jour au sein du projet ?

5. Apprentissage et innovation

Comment les entreprises touristiques et les administrations communales réagissent-elles actuellement aux informations données en retour par leurs clients en améliorant leur offre de services ?

Comment identifions-nous les besoins d'apprentissage en ce qui concerne la définition de normes, l'amélioration de la coopération, le renforcement d'organisations individuelles et les besoins de qualification ?

On peut, pour traiter ces différents points, s'aider des questions clés décrites dans les cinq facteurs de réussite (voir le chapitre : Aperçu rapide des facteurs de réussite). Le cas échéant, la formulation d'indicateurs peut également servir ici à s'entendre sur des valeurs cibles dont les participants considèrent qu'elles sont une preuve d'efficacité. Ces indicateurs renseignent sur la qualité de la collaboration au sein du système de coopération.

Une alternative courante consiste à s'entendre, pour ces thèmes sensibles, sur un critère de mesure qui donne une orientation grossière, par exemple « tout est pour le mieux – peut-être développé davantage – nécessite d'urgence que des mesures soient prises ». Il est possible, sur cette base, de déterminer sans mal les étapes suivantes ou de formaliser les succès enregistrés.

Le système de coopération est d'autant mieux en mesure d'identifier des solutions efficaces aux problèmes qu'il entend résoudre que les perspectives des cinq facteurs de réussite sont systématiquement prises en compte dans la gestion, c'est-à-dire également dans le système de suivi.

Compris ainsi, un système de suivi remplit différentes fonctions : il génère des informations pertinentes pour la prise de décisions et la procédure d'information. Les informations sur l'efficacité sont également utiles dans la communication vers l'extérieur. Le suivi met en évidence les lacunes de connaissances existantes, et des processus d'apprentissage ciblés permettent de mettre les expériences recueillies à profit pour l'avenir. La gestion de l'utilisation des ressources devient plus efficace quand on sait clairement ce qui mérite une attention plus grande ou moindre.



Gestion axée sur les résultats à la GIZ

Pour le développement durable, l'efficacité est un critère de qualité central des prestations et services de la GIZ. La gestion axée sur les résultats est un pilier cardinal de tous les projets de la GIZ. Chaque projet doit donc être doté d'un système de suivi axé sur les résultats (SAR), afin de pouvoir à tout moment informer sur les impacts et apporter des preuves de résultats. Les données du suivi servent au pilotage, à la reddition de comptes et à l'apprentissage.

Le système de suivi axé sur les résultats de la GIZ fonctionne selon deux approches : mesure des résultats à l'aide d'indicateurs et sondage ouvert des perspectives (KOMPASS). Le SAR basé sur les indicateurs est dérivé du modèle de résultats du projet. Il observe le processus de changement qui y est représenté au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Il livre régulièrement à l'équipe et aux partenaires des indications sur la situation du projet par rapport aux résultats attendus, d'une part, et dans le processus planifié, d'autre part. Le sondage ouvert des perspectives consiste à systématiquement recueillir, au moyen de méthodes et d'outils qualitatifs, les opinions et les expériences des différentes parties prenantes du projet (par exemple, groupes cibles, partenaires de coopération) sur des questions ou problèmes préalablement définis. La démarche ouverte sert à déceler les maillons faibles dans le modèle de résultats et à les mettre en question.

Le SAR s'articule autour des éléments suivants : hypothèses de résultats, suppositions et risques, indicateurs d'objectifs et de résultats et, le cas échéant, indicateurs spécifiques sur des thèmes transversaux importants (par exemple, égalité entre les genres, lutte contre la pauvreté, protection de l'environnement et des ressources naturelles, paix et sécurité).

Avant d'élaborer de nouveaux indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, il importe de vérifier si les institutions partenaires disposent déjà de systèmes de suivi permettant de saisir et d'enregistrer les changements souhaités. Un plan de collecte des données est établi sur la base des indicateurs à mesurer et à observer, et les données sont recueillies, interprétées et analysées en continu. Ces données informent sur le degré de réalisation de l'action, sur les résultats obtenus et sur les adaptations stratégiques éventuellement nécessaires.

Le SAR contribue ainsi à systématiquement faciliter la prise de décisions en matière de gestion et de stratégie au sein de la structure de pilotage. Au terme d'un projet, les données du suivi constituent des éléments d'appréciation importants pour les évaluations et facilitent ainsi la fourniture de preuves de résultats, l'assurance qualité et la reddition de comptes.

Capacity WORKS dans la gestion de systèmes de coopération

Les cinq facteurs de réussite livrent des perspectives importantes pour décrire le statu quo dans un champ d'action sociétal : quelles sont les stratégies qui existent déjà ? Quels sont les acteurs importants ? Comment les décisions sont-elles prises ? Sur quels processus met-on l'accent ? Où des capacités et aptitudes sont-elles nécessaires ?

Sur la base de cet état des lieux, il est possible de définir des objectifs qui décrivent le « quoi » d'un système de coopération. Les hypothèses de résultats qui décrivent comment ces résultats seront atteints sont explicitement mises en évidence sous forme d'un modèle de résultats. Tous les acteurs impliqués peuvent ainsi percevoir le processus de changement de la même façon.

Lors de l'élaboration de la stratégie de changement, les cinq facteurs de réussite aident à concrétiser le « comment » de la réalisation des objectifs dans le système de coopération : qui coopère comment, comment les décisions doivent-elles être prises, quels sont les processus qui sont importants, comment l'apprentissage est-il organisé ?

Pour les résultats, de même que pour la gestion dans le système de coopération, des indicateurs appropriés sont formulés et reportés dans un système de suivi. Le suivi facilite l'observation permanente des résultats, des risques et de la gestion dans le système de coopération. Il fournit ainsi les informations qui serviront de base à la prise de décisions au sein de la structure de pilotage.

Lors de la mise en œuvre d'activités concrètes, les cinq facteurs de réussite livrent les contenus et des outils adéquats qui aident à axer la gestion des systèmes de coopération sur les objectifs et les résultats recherchés. Pour s'assurer en permanence que la voie dans laquelle on s'est engagé mène à l'objectif, les objectifs et les hypothèses de résultats sont périodiquement examinés et vérifiés.

Le système de suivi livre des informations renseignant sur les adaptations qui sont éventuellement nécessaires pour pouvoir travailler avec efficacité. Les différents facteurs de réussite sont décrits en détail dans les chapitres suivants. La contribution particulière de chacun d'entre eux à une gestion des systèmes de coopération dans l'optique du développement durable sera présentée. De même, cette présentation mettra clairement en évidence le lien existant avec les autres facteurs de réussite.

L'exemple de la promotion du tourisme permet de démontrer que les acteurs se consacrent davantage à l'un ou à l'autre de ces facteurs de réussite en fonction des besoins du moment. L'observation et la vérification de leurs hypothèses de résultats leur facilitera la tâche. Le processus de changement au sein des administrations communales ralentit-il parce que les conseillers municipaux refusent de collaborer ? Ces derniers devraient-ils être mieux intégrés dans la structure de pilotage ? Faut-il engager un autre processus pour les convaincre ? Les responsables administratifs et les maires ont-ils besoin que les associations professionnelles du secteur touristique les soutiennent et un processus de coopération correspondant doit-il être établi ?

La lecture des chapitres suivants aide à poser les bonnes questions. Les « bonnes » questions sont ici comprises comme des questions « utiles » pour des acteurs réels qui évoluent dans des systèmes de coopération concrets et poursuivent des objectifs spécifiques bien à eux.

Facteur de réussite Stratégie

Devise : Négocier et définir l'orientation commune !

Les différents acteurs transigent souvent quand ils prennent des décisions stratégiques dans un système de coopération. Généralement, ces décisions ne coïncident pas totalement avec leurs intérêts. Cependant, leurs conséquences persistent parfois plus longtemps et sont plus fondamentales que ce que les responsables de ces décisions peuvent penser au moment de les prendre.

Faisons un retour en arrière et voyons ce qui s'est passé en 1947 : la plupart des pays européens avaient volé en éclats politiquement et leur économie était ruinée. Leur population était traumatisée par une guerre dévastatrice. C'est alors que le ministre des Affaires étrangères américain, George Marshall, soumit au système de coopération des pays alliés une proposition de nature exceptionnelle qui devait durablement marquer les relations de coopération en Europe. Son idée était que les États-Unis devaient mettre un vaste paquet d'investissements à la disposition des économies européennes paralysées afin de stimuler leur essor et de les aider à s'aider elles-mêmes.

Ce plan était insolite parce qu'il brisait plusieurs codes et modèles connus. L'attitude que les vainqueurs témoignaient à l'égard des vaincus après une guerre était nouvelle. La proposition de Marshall s'éloignait fortement d'autres plans qui avaient été concoctés pour l'Europe de l'après-guerre et qui dominaient la discussion aux États-Unis, comme cette idée du ministre américain des Finances, Henry Morgenthau, qui voulait transformer l'Allemagne en une nation agraire.

Ce qui était nouveau par ailleurs, ce sont les prémisses et valeurs de la réponse donnée par Marshall sur la façon de stabiliser les relations de pouvoir dans la deuxième moitié du 20^e siècle et de consolider la paix : selon lui, il n'était possible de reconstruire l'Europe détruite et de créer un système de coopération continental que si l'on parvenait à vaincre la puissance des intérêts nationaux et l'indépendance des États.² Les partisans du plan Marshall avaient reconnu que les nations n'étaient plus capables de relever à elles seules les défis posés par la guerre. La situation dramatique de la période de l'après-guerre a ainsi ouvert la voie à une réorganisation certes lente, mais durable, du continent européen et des relations transatlantiques.

Le projet a été vivement controversé dans les débats nationaux. L'Union des Républiques Socialistes Soviétiques (URSS) ne s'est pas ralliée au plan Marshall. L'économie de l'URSS s'était effondrée après que la guerre eut fait rage pendant quatre ans sur son territoire. Les 60 millions de victimes de guerre pesaient lourd dans la balance quand il fallut traiter avec l'Allemagne vaincue. En outre, le projet soviétique de l'après-guerre ne prévoyait pas d'établir une économie de marché. Le mouvement communiste poursuivait d'autres intérêts et valeurs. Durant la guerre, le système de coopération des Alliés reposait sur un objectif commun : vaincre l'Allemagne nazie et ses alliés. Dès lors que l'ennemi commun fut vaincu, cet objectif n'était plus viable pour une coopération dans l'après-guerre. La coopération s'est littéralement brisée en deux.

La proposition du ministre américain des Affaires étrangères s'est également heurtée à des résistances au sein du Congrès américain. De nombreux députés pensaient que les investissements prévus dans la lointaine Europe affaibliraient les États-Unis. La menace semblait être d'autant plus grande que l'URSS élargissait et raffermissait sa puissance. Or, c'est précisément la menace de l'influence communiste et des intérêts militaires des deux grandes puissances, l'URSS et les États-Unis, qui a fait que l'idée d'une dépendance mutuelle des États d'Europe occidentale et des États-Unis fasse finalement son chemin.

En fin de compte, l'idée d'un nouveau système de coopération occidentale proposée par Marshall s'est donc imposée. Jusqu'en 1952, les États-Unis ont débloqué au total 12,4 milliards de dollars US (ce qui correspond à environ 100 milliards d'euros aujourd'hui) pour le plan nommé d'après lui (après son élaboration, le plan fut officiellement appelé « *Economic Cooperation Act of 1948* » ou loi de coopération économique de 1948, en français). L'Organisation européenne de coopération économique (OECE) a été créée au sein de ce système de coopération. Cette dernière soumit un plan d'aide d'une durée de quatre ans et devait assumer la fonction d'une instance de contrôle européenne dans la reconstruction à venir. Pour ce qui deviendra plus tard la République fédérale d'Allemagne, dont les représentants n'ont pas directement participé aux négociations, ces décisions ont eu des conséquences positives : la reconstruction coordonnée par les Européens et financée par les États-Unis eut pour effet de réduire de façon continue le montant des réparations. Les tendances revanchistes, qui avaient été très prononcées entre les deux guerres mondiales, ont ainsi été désamorçées.³

Si l'on considère cette version de l'histoire, on peut se poser la question suivante : la situation se présentait-elle véritablement ainsi ou existe-t-il également d'autres points de vue sur ce qui s'est passé alors. L'exemple nous émeut et provoque soit l'adhésion soit l'opposition. Quand on analyse cet exemple de coopération politique, on constate qu'il ne s'agit pas de savoir si les choses se sont « vraiment » et « véritablement » passées de cette façon. En effet, qu'ils soient américains, français ou citoyens d'un autre pays, tous ont été d'une manière ou d'une autre touchés par l'histoire du système de coopération. Et chacun et chacune décrira probablement différemment les raisons ayant motivé les décisions stratégiques de l'époque.

Mais, c'est précisément là que se situe un enseignement capital : élaborer la stratégie d'un système de coopération est une tâche difficile. Il faut finalement veiller à ce que les acteurs s'accordent, pendant un certain temps au moins, sur des points importants et soient disposés à agir ensemble. Parfois, ce consensus sur des valeurs et suppositions fondamentales peut être obtenu parce qu'il existe un contexte commun. Mais, en règle générale, les divergences d'intérêt des acteurs subsistent toujours. La discussion de la stratégie facilite l'émergence de points communs au niveau de ces intérêts, qui peuvent alors être négociés entre les acteurs.

Revenons à notre exemple : rétrospectivement, la stratégie du Plan Marshall peut sembler n'offrir aucune alternative. La fixation nationale a été levée, ce qui a ouvert la voie à une vision commune du capitalisme et de la démocratie, de la coopération et de l'aide économique. Cette perception est cependant biaisée, car la logique des systèmes de coopération est autre. Les acteurs responsables ont été obligés de lever un grand nombre d'obstacles dans leurs pays respectifs et ont dû mener de rudes combats politiques, même entre eux.

Un regard sur l'histoire des accords de paix montre que des stratégies très différentes auraient pu s'imposer après la Deuxième Guerre mondiale. Si l'intérêt de certains acteurs était d'endiguer l'influence de l'URSS, d'autres acteurs espéraient rétablir la paix en Europe et d'autres encore voulaient améliorer les conditions économiques du capitalisme. Aussi importantes qu'elles soient pour comprendre les acteurs de l'époque, ces divergences ne changent en rien le résultat : tous les acteurs ont prôné et soutenu l'orientation stratégique du système de coopération et les conséquences de celle-ci perdurent jusqu'à nos jours.

La perspective particulière du facteur de réussite Stratégie

Le facteur de réussite (FR) Stratégie se préoccupe de savoir comment les acteurs négocient et décident en connaissance de cause de l'orientation stratégique de leur système de coopération. Ce facteur, comme les autres facteurs de réussite dans Capacity WORKS, est très efficace quand les acteurs comprennent que son apparence nonchalante est trompeuse : la stratégie semble couler de source, car comment pourrait-on, sinon, travailler de façon professionnelle ?

En y regardant de plus près, on constate cependant que la stratégie ébranle certains points névralgiques d'un système de coopération. La stratégie oblige les acteurs à réfléchir à leurs suppositions et convictions profondes. La stratégie rend ces suppositions explicites et invite ainsi à la contradiction. La confrontation de différentes interprétations de la réalité génère de nouvelles impulsions. La stratégie suscite des réflexions qui favorisent des actions communes. La stratégie met une arène à disposition afin que les acteurs impliqués puissent sobrement faire le constat de leurs différences et se demander quel avenir commun est possible. Si les acteurs ont le courage de s'avouer que la stratégie n'est pas une évidence et qu'ils pénètrent dans cette arène, alors des possibilités entièrement nouvelles s'ouvrent à eux.

Le fait de travailler avec le FR Stratégie a pour effet de renforcer les capacités au sein du système de coopération. Selon la façon dont une stratégie est conçue, on peut, à travers elle, essayer d'influer sur le contexte social. Quand son élaboration et sa mise en œuvre sont le fruit d'un effort commun, la stratégie renforce les relations de coopération entre les acteurs. Les organisations impliquées apprennent à faire en sorte que leur perspective soit prise en compte dans les activités stratégiques communes. Les acteurs élargissent leurs compétences afin d'exécuter les processus nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie et la vérifier au regard des résultats obtenus.

Paradoxes dans les activités liées à la stratégie

Tout le monde parle de stratégie, mais que faut-il exactement entendre par stratégie ? Le terme « stratégie » est à la mode ; il désigne une compétence économique de base et s'applique à des organisations qui évoluent sur des marchés et veulent ici définir leur positionnement. Les activités de développement stratégique ont pour objet de voir comment les organisations satisfont les besoins de leurs clients ou ceux de groupes de parties prenantes. Dans le secteur économique, les bonnes stratégies accroissent le chiffre d'affaires, augmentent le bénéfice et rehaussent la réputation ; au sein de la société, elles renforcent la pertinence sociale et l'impact des réponses que les organisations élaborent pour résoudre les problèmes. C'est à cette aune que se mesure le succès des stratégies.

Les organisations ont besoin de stratégies, que celles-ci se soient imposées au fil du temps ou aient été formulées de façon explicite. Par leur activité de développement stratégique, elles s'efforcent de savoir comment elles peuvent s'adapter au mieux à leur environnement afin de conserver leur importance. La façon de se préparer à l'avenir varie fortement d'une organisation à l'autre. À une extrémité, il y a les organisations qui se laissent aller à leur destin, ce qui les amène à refuser toute activité stratégique. À l'autre extrémité, il y a la démesure des organisations qui cherchent fébrilement à tout planifier et à tout organiser dans les moindres détails. Entre ces deux pôles,

les systèmes de coopération et les organisations menant des activités stratégiques se trouvent confrontés aux paradoxes suivants :

- l'avenir est imprévisible et incertain, ce à quoi l'on cherche à remédier par la planification ;
- on réagit aux variables du futur sur lesquelles on n'a pas d'emprise en comptant sur sa propre efficacité ;
- l'avenir inconnu oblige toujours à évoluer et à changer. Il suscite des craintes et des incertitudes que les acteurs doivent surmonter avec courage et optimisme ;
- les déclarations sur l'avenir se nourrissent automatiquement des connaissances du passé (on se souvient de l'image utilisée par Henry Mintzberg montrant combien il est risqué de conduire en ne se servant que de son rétroviseur) ;
- les acteurs hypnotisés, comme dans l'histoire du lièvre charmé par le serpent des développements futurs, réagissent en adoptant un comportement réfléchi et en ne fuyant pas inconsidérément.

L'enjeu de la stratégie est de communiquer ces thèmes. Pour rester réactif, il faut discuter des deux extrémités : des aspects se trouvant du côté plutôt émotionnel des impondérables et de ceux du côté plutôt rationnel de la planification et de l'organisation raisonnée. Le développement stratégique fournit les éléments nécessaires à la prise de décisions qui reste malgré tout empreinte d'incertitudes.

La stratégie élargit la capacité d'action du système de coopération

Plus que les entreprises, les systèmes de coopération interviennent dans un espace social. Ce qui compte pour eux, c'est moins de générer des bénéfices que de produire des résultats dans des champs d'action sociétaux. Ils veulent apporter une contribution en termes d'efficacité, de valeurs, de normes et de sens profond au sein d'une société. La question de savoir comment ils peuvent rester opérationnels à l'avenir revêt une importance décisive pour les acteurs regroupés au sein d'un système de coopération.

À l'inverse des organisations, les systèmes de coopération ne peuvent ni se délimiter par rapport à leur environnement, ni s'en remettre au principe de la hiérarchie pour prendre leurs décisions, ce qui peut faciliter l'orientation stratégique. Les acteurs qui se regroupent pour poursuivre un objectif dans un champ d'action sociétal donné ont, au début de leur coopération, des idées et des points de vue très divergents. La plupart du temps, il n'a pas encore été possible de réunir tous les acteurs importants autour d'une même table. Le système de coopération doit d'abord trouver ses marques, et c'est ce qu'il fait quand il discute de son orientation stratégique et devient opérationnel.

L'orientation stratégique comme fil conducteur et processus

Dans sa forme optimale, la stratégie se présente comme un « modèle dans un flux de décisions » (« *pattern in a stream of decisions* »).⁴ Telle est la définition possible de la stratégie selon Henry Mintzberg. Dans un système de coopération, l'orientation stratégique doit concorder avec celle des organisations impliquées. Un tel modèle dans le flux de décisions ne peut émerger que si différents acteurs acceptent de négocier entre eux un ou plusieurs objectifs. Cette acceptation a des conséquences ; en effet, il n'en va pas seulement de l'orientation stratégique de la coopération, car celle-ci a en même temps des retombées sur les stratégies des organisations impliquées.

Le développement stratégique est une prestation qui peut être fournie de différentes façons dans les organisations : sous forme de prestation programmée de la direction générale, sous forme évolutive à différents endroits au sein de l'organisation, sous forme de prestation s'appuyant sur une expertise externe ou sous forme de prestation communautaire⁵. Ces différents scénarios ont des avantages et des inconvénients. Dans les systèmes de coopération, la situation se présente différemment. Dans la phase de démarrage au moins, la stratégie devrait être élaborée dans le cadre d'un processus commun.

Ce processus consiste en plusieurs étapes différentes qui sont toutes pareillement importantes : (1) dresser un état des lieux, (2) identifier des options, (3) se décider pour une option, (4) décrire la stratégie, (5) traduire la stratégie en actions concrètes. Les acteurs qui sautent une ou plusieurs de ces étapes parce qu'ils pensent que la situation a suffisamment été tirée au clair se privent ainsi d'une chance importante. Cette chance naît de la confrontation qui, si elle est parfois difficile, garantit cependant que les acteurs communiquent honnêtement et sincèrement les uns avec les autres et élaborent une perspective commune et réaliste. Il est dangereux de rechercher à tout prix l'harmonie et de se décider pour la première option venue, car on se berce alors de l'illusion que tout le monde se trouve dans le même bateau et qu'il n'existe pas d'autre solution. Le FR Stratégie crée des espaces de communication qui offrent des plates-formes pour de telles discussions.

Engagement partagé pour des objectifs

Capacity WORKS soutient une gestion professionnelle de la coopération sous différents angles. Dans le FR Stratégie, les acteurs se préoccupent avant tout de la question de savoir quels sont les objectifs et les résultats qu'ils veulent atteindre : que devons-nous entreprendre pour bien faire les choses ? Cette question en entraîne toujours une autre : et comment faisons-nous pour bien faire les choses ?

Celle-ci est un questionnement sur la voie empruntée pour atteindre les objectifs au moyen d'actions concrètes. Les conclusions qui découlent de la discussion à propos des objectifs, c'est-à-dire du « quoi », ont bien entendu un impact sur la piste de changement, c'est-à-dire le « comment ». Inversement, la recherche de pistes de changement possibles peut faire apparaître les objectifs sous un nouveau jour.

Le système de coopération se consolide quand il vérifie périodiquement son orientation stratégique. Le système dans son ensemble et chacun des acteurs le composant deviennent partie intégrante d'une logique d'action commune qui permet l'émergence du « modèle dans un flux de décisions » évoqué ci-dessus et rend ce dernier visible.

Fonctions de la stratégie

Aussi bien le processus que son résultat, à savoir une stratégie réfléchie, mûrement formulée et transparente pour toutes les parties prenantes, remplissent plusieurs fonctions :

- ils aident le système de coopération à faire ce qu'il faut ;
- ils aident à clarifier ce que les acteurs attendent du système de coopération et ce qu'ils attendent les uns des autres ;
- les ressources et compétences disponibles au sein du système de coopération sont efficacement utilisées ;
- ils motivent le système de coopération à se montrer déterminé dans la poursuite des objectifs ;
- le fait de participer au processus et la clarté des résultats renforcent l'engagement des acteurs impliqués ;
- l'approche stratégique est conçue dans une perspective d'avenir et se libère des contraintes du passé ;
- les acteurs savent quelles sont les pistes qui ont été retenues et celles qui ont été rejetées pour atteindre l'objectif ;
- les activités communes viennent se greffer sur les potentiels de changement social et garantissent ainsi leur viabilité future ;
- les acteurs disposent de marges de manœuvre leur permettant de se mouvoir dans le cadre de la stratégie.

Contenu et processus du développement stratégique

Les étapes et les instruments pouvant être utilisés pour élaborer des stratégies sont décrits en détail dans les ouvrages destinés aux entreprises et aux organisations. Ils s'appliquent en grande partie également aux systèmes de coopération, ce qui est le cas notamment des distinctions faites entre le management normatif, stratégique et opérationnel⁶.

Cependant, la démarche à adopter pour l'élaboration de stratégies doit, à deux égards, faire preuve d'une sensibilité autre dans le cas des systèmes de coopération que dans celui des entreprises, par exemple. D'une part, les systèmes de coopération sont toujours une partie de la solution et/ou du problème dans le sous-système social. Ils servent de modèles aux résultats qu'ils veulent atteindre dans un secteur.

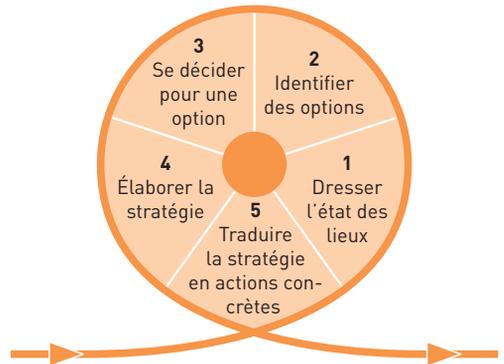
Dans un projet de conseil, par exemple, un ministère européen de l'Économie doit bénéficier d'un soutien devant lui permettre de mieux utiliser les fonds structurels de l'Union européenne pour promouvoir la compétitivité et l'innovation. Il s'agit plus particulièrement, dans ce contexte, de procédures transparentes et efficaces d'appel d'offres. Les acteurs suivants devraient être associés au système de coopération qui doit être mis en place à cette fin : le ministère lui-même, ses agences, le ministère des Finances, les entreprises concernées ainsi que des universités.

Les relations entre les acteurs sont éventuellement empreintes de méfiance. Ils se reprochent mutuellement d'être incompetents et corrompus. Pour que la discussion des questions stratégiques puisse aboutir, il faut d'abord briser les schémas comportementaux établis entre les acteurs. Le système de coopération lui-même fait partie du problème, du changement et de la solution. Il importe donc de créer de nouveaux espaces de communication dans lesquels les acteurs pourront discuter de thèmes délicats et instaurer des relations de confiance. Il s'agit ici d'examiner à quel niveau de petits succès peuvent être engrangés.

Comme c'est le cas de la direction au sein d'organisations, le noyau central du système de coopération fait l'objet d'une observation vigilante par les autres acteurs du sous-système social concerné. Ils interprètent les agissements du noyau interne, en général, et les succès enregistrés, en particulier, pour savoir comment va le système de coopération. Si de tels succès ne sont pas enregistrés ou s'ils ne sont pas visibles, un modèle inspirant confiance ne pourra pas voir le jour et il ne sera pas possible d'œuvrer en commun à la réalisation d'objectifs plus ambitieux. Dans ce cas, le développement stratégique devra miser sur des succès moindres, mais visibles, pour déclencher des processus de changement plus vastes.

D'autre part, l'élaboration de stratégies dans les systèmes de coopération se distingue par le fait que ceux-ci, contrairement aux entreprises, se forment pour aborder des questions sociales et souvent politiques. Les instruments et concepts qu'impose la logique du marché ne peuvent pas être utilisés dans ce contexte. Les systèmes de coopération doivent ainsi appréhender leur environnement au moyen de concepts qui ne relèvent pas seulement des sciences économiques, mais également des sciences politiques et sociales.

La stratégie est un regard novateur, courageux et, espérons-le, encourageant jeté vers l'avenir. Les acteurs ne se laissent pas guider par les facteurs limitants du présent. Une stratégie cohérente ne peut être déduite d'une séquence claire de questions et d'étapes. Les thèmes paradoxaux cités précédemment bloquent ici le chemin. Les acteurs préparent un terrain d'entente en échangeant sur des questions importantes et en formulant des hypothèses. Des mouvements cycliques font que la stratégie devient de plus en plus cohérente et plus concrète. La « boucle stratégique »⁷ montre les liens et les rétroactions et, en même temps, rend hommage à notre mode de pensée relativement linéaire.



Graphique 7 : Boucle stratégique

Dresser l'état des lieux (1)

L'élaboration d'une stratégie ne peut se faire dans les turbulences du quotidien. Pour que les acteurs d'un système de coopération puissent s'embarquer ensemble vers une nouvelle perspective, ils doivent se positionner différemment. Ils doivent sortir du « flux des activités opérationnelles »⁸ pour gagner de la hauteur et atteindre une altitude stratégique.

Il faut commencer par analyser le contexte social du système de coopération : quelles sont les tendances et les évolutions se dessinant à l'horizon ? Quels sont les acteurs qui exercent une influence déterminante sur l'évolution des choses ? Quels sont les défis existants et quels sont les courants d'influence ? Quels sont les codes et schémas sociaux qui influent sur le comportement des acteurs ? Quelles sont les incitations qui les font agir ? Chez quels acteurs observe-t-on une énergie de changement ? Quels sont les processus qui fonctionnent ? Ce regard sur l'extérieur doit permettre aux acteurs de se détacher d'anciennes interprétations et de s'ouvrir à une façon commune de voir les choses. Dans cette étape, les acteurs du système de coopération se construisent une réalité commune qui servira de base à toutes les réflexions ultérieures.

En se livrant à cette analyse, les acteurs ne portent pas seulement leur regard sur l'extérieur mais également vers l'intérieur. De quelles possibilités, compétences et ressources un projet dispose-t-il pour amorcer des changements dans le secteur ? Quels sont les acteurs qui peuvent contribuer à ce changement ?

Dans l'étape d'analyse, on considère volontairement que les acteurs impliqués ne connaissent pas suffisamment le fonctionnement du sous-système social et du système de coopération. Cela peut faire naître chez les acteurs le sentiment de ne jamais en savoir assez et les inciter à persévérer dans l'analyse. Quand ils n'en sont pas conscients, ils peuvent succomber à la tentation de quasiment faire de l'analyse un véritable travail de recherche. À la fin, la complexité et le flux des données sont à ce point importants qu'ils paralysent les acteurs. Le monde fourmille de stratégies qui ont consommé des ressources considérables, mais qui finissent par s'empoussiérer sur des étagères de bibliothèques. L'un des défis consiste à toujours établir le lien entre l'analyse et les possibilités d'action dont on dispose. Dans la plupart des cas, ce ne sont pas les informations nécessaires qui font défaut, car les acteurs disposent d'un grand savoir implicite. Le travail d'élaboration de la stratégie leur offre une scène qui leur permet de mettre ces connaissances en valeur.

Le fait de penser dès le début à la façon dont les informations peuvent être condensées et synthétisées est la meilleure façon de garantir que l'on ne se perdra pas dans l'analyse. Cela oblige à se redemander sans cesse : qu'est-ce que cela signifie pour nous et pour nos objectifs ? Si les conclusions tirées en réponse à cette question sont condensées et classées en tant qu'atouts, faiblesses, opportunités et menaces, cela permettra d'en réduire la complexité de façon appropriée. Si l'on parvient à traduire les principaux résultats en images parlantes, alors ils deviendront la mémoire du système de coopération et tous les acteurs y auront facilement accès.

Identifier des options (2)

Le fait de disposer de ressources limitées oblige à penser stratégiquement. Comme les organisations, les systèmes de coopération disposent eux aussi de ressources humaines et financières limitées. Aussi doivent-ils se demander quelle est l'option qui leur permettra d'obtenir le plus grand impact possible. Les options sont donc le pivot et la pierre angulaire de toutes les réflexions stratégiques. Partant du résultat de l'analyse, les options saisissent les défis, les opportunités et les atouts et tiennent compte des menaces et faiblesses dans le sous-système social. Sur cette base, les acteurs développent des points d'appui et des leviers pour différentes options.

Exemple : l'approvisionnement en énergie de la population rurale doit être amélioré en Afghanistan. Quels sont les différents scénarios permettant de réaliser cet objectif ? De quelles options dispose-t-on à cet effet ?

Voici quelques-unes des options possibles :

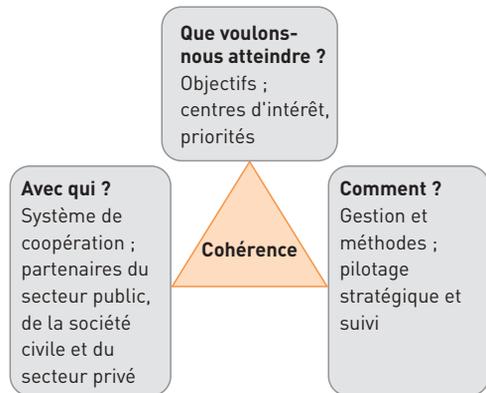
- mise sur pied et exploitation pilote de microcentrales hydrauliques par l'Agence nationale de l'énergie ;
- promotion d'initiatives de recherche sur des sources d'énergie appropriées pouvant être exploitées de façon décentralisée en milieu rural ;
- élaboration d'une politique nationale d'approvisionnement en énergie des zones rurales ;
- promotion d'un fonds visant à soutenir les gouvernements provinciaux à mettre en œuvre des stratégies d'électrification rurale adaptées au contexte local.

L'exemple montre que l'on peut emprunter différentes voies pour atteindre un objectif. Ces options peuvent, à première vue, sembler inhabituelles ou inadaptées au contexte. Sortir des chemins battus exige cependant des acteurs qu'ils fassent preuve d'un esprit créatif. C'est à cette seule condition que pourront émerger de nouvelles options susceptibles d'élargir leur marge de manœuvre.

Les options ne peuvent pas être extrapolées à partir de l'analyse. Elles sont bien plus le résultat d'un acte créatif ; elles doivent être « inventées », et ce au niveau le plus élevé de la boucle et à la plus grande distance des opérations du quotidien. Les acteurs s'accordent une courte pause. Ils sont ambitieux et, pendant quelques instants, se laissent aller à rêver à l'impossible ou presque. S'ils ne se laissent pas freiner par un éventuel manque de ressources et les résistances qu'on risque de leur opposer, ils ne glissent cependant pas non plus dans l'utopie la plus totale.

Une diversité trop réduite, des tentatives trop timides et des objectifs trop peu ambitieux sont les pièges qui attendent les acteurs dans cette étape. Pour les éviter, il leur faut du temps pour clarifier les objectifs poursuivis au sein du système de coopération ou pour discuter de la confiance qu'ils ont dans les relations de coopération.

Les options permettent d'énoncer clairement et précisément ce qui doit être atteint. Elles permettent de mettre l'accent sur des objectifs clairs et de se faire une idée plus précise du système de coopération, des partenaires qui doivent être impliqués et de leurs contributions respectives. Elles indiquent également comment les objectifs doivent être atteints. Une option devient claire et convaincante quand des réponses cohérentes sont apportées à ces trois questions fondamentales.



Graphique 8 : Triangle de la cohérence

Se décider pour une option (3)

Le système de coopération doit choisir parmi les options qui s'offrent à lui et se décider pour l'une d'entre elles. Il faut que les acteurs commencent par discuter soigneusement des critères de décision dont ils se serviront pour retenir une option plutôt qu'une autre. Ils doivent ensuite éva-

luer les options, le processus devant être organisé de façon à ce que les conditions nécessaires à cet effet soient réunies. Le piège dans cette étape consiste à favoriser trop rapidement une option plutôt qu'une autre et à se dérober à la nécessité de discuter des critères et d'effectuer une évaluation détaillée. Cette étape consiste en une succession de tâches fragmentaires et est quelque peu laborieuse. Elle vaut cependant qu'on s'y attarde, car chaque acteur doit ici faire savoir ce qu'il veut. Ce n'est qu'ensuite que cette option deviendra une décision commune qui engagera chaque acteur individuellement.

Décrire la stratégie (4)

Après avoir évalué et choisi l'option, celle-ci est traitée de façon approfondie. L'option retenue peut parfois consister en une combinaison de plusieurs options différentes. L'option est représentée dans ses grandes lignes comme vision d'avenir. Les acteurs impliqués prennent ainsi conscience de la portée des changements, des mesures les plus importantes, des besoins en ressources et de leur propre rôle. Ce dernier point est décisif car les acteurs doivent faire connaître à leur organisation d'origine les engagements qu'ils ont pris. L'élaboration d'une stratégie commune au sein d'un système de coopération exige souvent que des changements interviennent aussi dans les organisations concernées car leur orientation stratégique peut, en partie au moins, être remise en cause. Le cas échéant, les représentants d'organisations impliquées renonceront pour cette raison à souscrire à une décision contraignante et il faudra, dans ce cas, concevoir le processus de façon à ce que les questions en suspens puissent être clarifiées au sein des organisations d'origine.

Traduire la stratégie en actions concrètes (5)

Cette étape fait le lien entre la vision stratégique d'avenir et la pratique opérationnelle du système de coopération. La vision d'avenir doit, par le biais du modèle de gestion Capacity WORKS, être à présent étoffée et précisée par les quatre autres facteurs de réussite. Quelles sont les implications de la vision d'avenir pour les formes et modes de coopération au sein du projet ? Quelles sont les exigences qui en résultent pour la structure de pilotage ? Quels processus doivent être établis dans le champ d'action sociétal pour amorcer les changements nécessaires ? À quel niveau du renforcement des capacités un apprentissage est-il nécessaire ? Ces questions guident l'action lors de la planification des mesures et de l'attribution des ressources. La stratégie débouche ici sur la planification opérationnelle.

Conclusion

L'élaboration de la stratégie est une tâche ambitieuse car elle exige des acteurs qu'ils échangent sur leur façon de voir les choses et développent une perspective commune. Il peut être nécessaire à cet effet d'adapter les agendas des organisations d'origine. Les acteurs doivent débattre d'options qui, de prime abord, ne leur plaisent peut-être pas. Ils doivent s'entendre sur des critères d'appréciation communs et, finalement, prendre une décision que le système de coopération doit porter et qui elle-même porte le système de coopération. C'est ainsi que naît un modèle dans un flux de décisions.

Facteur de réussite Coopération

Devise : Établir un lien entre les personnes et les organisations pour que les changements soient possibles

Les sociétés modernes se trouvent confrontées à de grands défis : les changements qui les transforment en profondeur gagnent en rapidité et affectent souvent plusieurs domaines de politique. Comment peut-on parvenir à accroître la part des énergies renouvelables tout en garantissant la compétitivité d'une économie ? Quelle peut être la contribution du système éducatif pour faciliter l'accès des couches de population pauvres au système financier et promouvoir ainsi le développement économique et l'équilibre social ? Ces défis ne peuvent être maîtrisés par des acteurs individuels agissant de façon isolée, qu'ils soient issus du secteur public, du secteur privé ou de la société civile. De plus en plus souvent, un grand nombre de problèmes exigent que les mesures qui sont prises pour les résoudre soient convenues et mises en œuvre à l'échelle transnationale.

En outre, les sociétés modernes se différencient de plus en plus. De nouveaux acteurs font leur apparition et défendent leurs propres intérêts. La concurrence pour des ressources rares n'est pas un phénomène nouveau. Cependant, les attentes concernant la façon de gérer les conflits qui en résultent se sont modifiées. S'il y a quelques années encore on attendait de l'État qu'il surmonte les divergences d'intérêt de cette nature, aujourd'hui, le règlement de ces conflits d'intérêt fait de plus en plus souvent l'objet de processus de négociation entre les acteurs concernés. La participation politique des acteurs de la société civile joue un rôle important à cet égard. L'augmentation de la spécialisation au sein de la société fait qu'en même temps un nombre croissant d'acteurs doivent coopérer.

Face à cette situation, de plus en plus de personnes ont pris conscience de l'importance de la coopération. La connotation positive que le terme de coopération suscite en principe peut donner lieu à la conclusion hâtive, mais trompeuse, suivante : « Plus on coopère, mieux c'est ! Et la coopération sera d'autant plus fructueuse que le nombre d'acteurs convaincus de s'y engager à titre de partenaires est plus élevé ! ». En pensant ainsi, on néglige un aspect important : les acteurs impliqués doivent investir, dans la coopération, de l'énergie que l'on peut comparer à un carburant rare et cher. L'énergie à investir dépend de la tâche à maîtriser ensemble. Plus la tâche est volumineuse, plus les besoins de coopération sont grands. Les acteurs se trouvent toujours dans l'obligation de choisir une forme de coopération appropriée. Un système de coopération est une option qui implique l'existence de liens relativement étroits entre les acteurs. Les réseaux sont considérablement plus flexibles et exigent un effort nettement moindre de la part des acteurs qui les composent.

En tant que partenaires impliqués, les acteurs ne se fondent pas entièrement dans leur système de coopération mais doivent, comme par le passé, continuer à assumer leurs tâches en tant qu'organisation et répartir leur énergie en conséquence. Pour pouvoir comprendre et influencer la dynamique du système de coopération, il faut tenir compte de la nécessité d'équilibrer les tâches individuelles et les tâches communes. Il est indispensable pour ce faire de comprendre ce qu'est un acteur. Un acteur est généralement une organisation ou, dans certains cas, une personne influente de la vie publique. Sa conduite est influencée de la même façon par ses intérêts et par sa fonction et son statut social. Les acteurs sont des parties prenantes en ceci qu'ils prennent part, au sens propre du terme, au développement de la société qu'ils cherchent à influencer. Ils sont en principe autonomes dans leurs décisions et dans leur comportement.

Les formes de coopération axées sur les résultats aident à trouver le juste équilibre entre les exigences propres au contexte de l'organisation et celles auxquelles doit répondre le système de coopération. Si l'on ne parvient pas à instaurer cet équilibre, la balance penchera généralement du côté des intérêts de l'organisation. Les représentants de tous les acteurs impliqués défendent les intérêts de leur organisation d'origine et agissent dans la logique spécifique de cette dernière. Ils doivent lui rendre compte de l'utilité de la coopération pour elle et sont soumis à des pressions quand cela n'est pas le cas. Une gestion professionnelle de la coopération s'emploie toujours à minimiser ce genre de tiraillements.

Conditions présidant à l'émergence et au renforcement de relations de coopération

Le fait que des acteurs décident de s'engager dans des relations de coopération ne modifie normalement en rien leur autonomie. Les systèmes de coopération se gèrent toujours par le biais de processus de négociation, les acteurs doivent être prêts à faire des compromis. Or, ils ne seront disposés à réduire leur autonomie que s'ils peuvent espérer que la coopération leur apportera des avantages importants. Ainsi, un gouvernement ne parviendra à réformer le système éducatif que si les autres parties prenantes intéressées (par exemple des partis, syndicats ou établissements d'enseignement et de recherche) peuvent être impliquées dans le processus. Et, à leur tour, ces dernières ne pourront mettre leurs idées du changement en pratique que si elles coopèrent entre elles et avec le gouvernement.

Il s'est avéré utile dans la pratique **de se placer du point de vue des différents partenaires de coopération** et de vérifier si les conditions suivantes, qui sont nécessaires pour donner naissance à des relations de coopération ou les renforcer, sont réunies :

- **Orientation au bénéfice** : les partenaires espèrent retirer de la coopération un bénéfice pour eux-mêmes et considèrent que seule la coopération peut le leur procurer.
- **Coûts de transaction** : les partenaires peuvent récupérer l'investissement engagé dans la coopération par le biais des résultats obtenus.
- **Règle de la synergie** : dans leur action commune, les partenaires de coopération misent sur la complémentarité de leurs atouts respectifs. En règle générale, ils n'acceptent donc que des partenaires de coopération dont les atouts laissent entrevoir de nouvelles possibilités.
- **Règle de l'équité et de l'équilibre** : les acteurs impliqués comparent leurs propres coûts de transaction et le bénéfice qu'ils retirent de la coopération à ceux des autres partenaires et réagissent de façon sensible aux déséquilibres.

En plus de se placer dans la perspective des différents partenaires de coopération, il est également important de jeter un regard sur le système de coopération dans son ensemble. Les acteurs sont-ils disposés à assumer solidairement la responsabilité pour un processus de changement ? La collaboration est-elle empreinte d'estime réciproque ? Dans ce cas, la coopération peut donner naissance à quelque chose de nouveau qui sera plus que la somme des contributions des acteurs individuels. Une gestion professionnelle de la coopération tient compte dès le départ des aspects suivants :

- **Transparence sur la participation à la coopération et sur les rôles des organisations impliquées** : pour que les systèmes de coopération puissent être fonctionnels, ils doivent savoir sans équivoque qui y adhère et y participe activement et dans quels rôles, qui ne fait pas partie du système de coopération et par quels mécanismes les acteurs peuvent adhérer au système et en ressortir. Ce sont les réponses à ces questions qui définissent les limites du système. Celui qui fait partie du système de coopération peut en attendre autre chose qu'un acteur externe. En même temps, les autres partenaires de coopération attendent les uns des autres qu'ils fournissent leurs contributions respectives. Celui qui n'en fait pas partie n'a pas besoin de se soumettre à la pression exercée par ces attentes. Quand ces questions ne sont pas suffisamment clarifiées et transparentes pour tous, les limites du système restent diffuses et la coopération n'est plus suffisamment axée sur les résultats. L'expérience enseigne qu'il vaut toujours mieux, au début, investir l'énergie nécessaire pour clarifier les questions d'appartenance et de rôles. Cet investissement est toujours rentable quand des actions communes doivent être mises en œuvre !
- **Alignement sur les atouts** : les partenaires de coopération s'orientent aux atouts dont ils disposent en commun et qui leur permettent d'atteindre les objectifs fixés avec leurs propres ressources. D'une part, cela réduit la dépendance vis-à-vis d'acteurs externes et renforce en même temps l'identité commune au sein du système de coopération. D'autre part, cela permet de définir des objectifs réalistes.
- **Équilibre entre coopération et conflit** : les systèmes de coopération recèlent toujours des potentiels de conflit plus ou moins grands résultant des intérêts individuels et des intérêts des organisations de leurs membres. Les systèmes de coopération fonctionnels mettent à profit les conflits entre les acteurs impliqués en discutant des différents intérêts et en les analysant. Si un système de coopération n'est pas en mesure de le faire, le défi majeur consistera à renforcer l'aptitude des acteurs à gérer les conflits. En cas contraire, les objectifs communs de même que les actions au moyen desquelles ils doivent être atteints seront toujours remis en question.
- **Équilibre entre une influence trop importante (pouvoir) et une influence trop faible (impuissance)** : les systèmes de coopération ne sont jamais équilibrés, les organisations impliquées présentant des caractéristiques trop différentes à cet effet : l'expertise technique et sectorielle, les compétences en matière de gestion, les ressources financières, les relations et les intérêts ou la loyauté vis-à-vis des autres acteurs en sont des exemples. Le pouvoir d'influence qu'ont les différents acteurs sur la coopération se mesure à ces aspects. La gestion professionnelle de la coopération rend ces différences visibles et les met à profit en abordant et traitant les problèmes et en identifiant les chances et les opportunités que laissent entrevoir les différentes perspectives. Si les différences restent occultées (bien que les partenaires de coopération en soient conscients, mais les interprètent de façon très différente), les partenaires de coopération seront généralement tentés de réduire leur engagement. Il est utile de créer des formes de coopération et des espaces permettant de traiter de façon appropriée les thèmes liés au pouvoir. Les acteurs concernés doivent, dans certaines situations, avoir la possibilité de traiter des conflits dans des espaces protégés sans courir le danger de publiquement perdre la face.

La perspective particulière du facteur de réussite Coopération

Le modèle de gestion Capacity WORKS aide à tisser et façonner avec succès des relations de coopération. Des concepts fondamentaux tels que le développement durable, les objectifs et les résultats de même que les facteurs de réussite reposent sur la coopération. Alors pourquoi avons-nous encore besoin d'un facteur de réussite (FR) spécial Coopération ? Quelle est sa contribution propre et en quoi complète-t-il la perspective des autres facteurs de réussite ?

Une étroite coopération donne naissance à un nouveau système social. L'objectif commun, les acteurs impliqués, leurs relations et les règles qu'ils se donnent définissent ce système. Un système de coopération se démarque par des limites qui désignent clairement les acteurs qui en font partie et ceux qui n'en font pas partie. Dans les organisations, l'influence des fondateurs se fait souvent ressentir longtemps. Les systèmes de coopération se caractérisent eux aussi par une identité propre qui naît de l'interaction entre les acteurs impliqués et qui est marquée par les membres fondateurs. Le FR Coopération attire l'attention sur la façon d'organiser et de gérer aussi efficacement que possible les relations de coopération au sein d'un projet. Dans ce contexte, les caractéristiques pertinentes du système de coopération permanent sont prises en compte afin que le projet puisse y déployer ses impacts.

Le FR Coopération se préoccupe notamment de savoir qui sont les acteurs impliqués ou à associer. Il accompagne la réflexion sur leurs intérêts et attitudes à l'égard des objectifs de changement d'un projet de même que sur leur influence et leurs compétences au sein du secteur. En outre, il analyse de plus près les relations collaboratives et conflictuelles. Il identifie les possibilités de participation, celle-ci étant comprise au sens de participation politique. La décision sur les acteurs à prendre en considération est toujours prise dans la perspective des objectifs qui doivent être atteints dans le système de coopération.

Il s'agit de comprendre quels sont les acteurs qui sont importants et qui doivent être associés au système, soit parce qu'ils peuvent apporter une contribution importante à la réalisation des objectifs, soit parce qu'ils sont en mesure de bloquer le processus de changement. Par ailleurs, les résultats de l'analyse des acteurs sont pris en compte dans la formulation des objectifs et des résultats. Si, par exemple, les acteurs importants ne soutiennent pas suffisamment l'objectif visé, il faudra formuler les résultats attendus de façon plus réaliste.

En outre, le FR Coopération met l'accent sur la définition des rôles des acteurs impliqués et sur le recours à des formes de coopération appropriées. Une conception appropriée du champ d'action sociétal auquel se rapporte un projet doit servir à définir les rôles ainsi que les formes et les modes de coopération. Il faut à cet effet reconnaître quelles sont les définitions de rôle et les formes de coopération établies sur lesquelles un projet peut capitaliser et dans quelle mesure celles-ci doivent et peuvent être modifiées.

Le FR Coopération sert également à révéifier périodiquement les limites systémiques d'un projet : d'autres acteurs doivent-ils y être associés ? Les formes de coopération sont-elles adéquates ? Les acteurs moins influents au plan politique peuvent-ils également faire entendre leur point de vue ? Les rôles ont-ils été clairement définis et sont-ils respectés par les partenaires de coopération ? Comment les relations collaboratives et conflictuelles entre les acteurs évoluent-elles ? Pour répondre à ces questions, il faut tenir compte du fait que les limites du système sont souples et perméables, et qu'elles peuvent évoluer au cours d'un projet. Les changements intervenant dans

l'environnement du projet obligent souvent ce dernier à s'adapter, par exemple, en associant de nouveaux partenaires de coopération.

Pour qu'une coopération réussisse, il faut que les aptitudes et compétences nécessaires soient développées à tous les niveaux du renforcement des capacités. Il existe, au niveau de la société, des conditions qui sont imposées par les lois, les mandats attribués, les facteurs culturels, etc., et qui ont pour effet de promouvoir ou, au contraire, d'entraver les coopérations engagées entre les différents acteurs. Alors qu'en raison du rôle dont elles sont investies, certaines organisations parviennent peut-être à se concerter avec des acteurs externes, d'autres sont plutôt introverties et ont du mal à collaborer. Les personnes agissant au sein de l'organisation sont influencées par des règles et des consignes qui signalisent leur degré d'ouverture à l'égard d'autres acteurs. Certaines compétences sociales et un savoir-faire pratique sur la gestion des coopérations, par exemple en ce qui concerne la modération de réunions de travail, jouent également un rôle important. Le FR Coopération met à la disposition des acteurs des concepts et instruments qui renforcent leurs capacités et aptitudes dans ce domaine. Ces capacités pourront ensuite être utilisées pour gérer d'autres contextes de coopération se situant en-dehors du projet.

Coopération interne et externe

Les acteurs qui assument conjointement une responsabilité de long terme pour le projet commun évoluent à l'intérieur des limites du système. Ce noyau interne du projet forme le système de coopération au sens étroit du terme. C'est pourquoi, le FR Coopération parle ici de coopération interne. C'est au sein de ce noyau que sont prises toutes les décisions stratégiques revêtant de l'importance pour la mise en œuvre du projet. Souvent, ce sont aussi ces partenaires de coopération internes qui réalisent les activités prévues. Dans la plupart des cas, la répartition des tâches et des rôles dans la coopération interne détermine également la structure de pilotage du projet.

Le projet coopère en outre avec des acteurs externes qui ne font pas partie de son noyau interne. Ces acteurs externes n'assument pas de responsabilité pour la réussite du projet. Ils sont cependant disposés à soutenir le projet de l'extérieur, de façon ponctuelle ou continue, par exemple sous forme de prestations de conseil, de contributions financières, de lobbysme politique ou d'actions de sensibilisation et d'information.

Des relations d'échange peuvent être établies de façon systématique avec ces partenaires externes du projet afin de mobiliser leurs ressources et d'obtenir ainsi des effets de synergie. Le plus souvent, il s'agit dans ce cas d'occasions spécifiques revêtant une grande importance pour le projet, par exemple quand une personnalité connue soutient gratuitement une campagne d'information et de sensibilisation. Le défi stratégique à relever dans la gestion d'un système de coopération consiste donc également à s'associer les « bons » acteurs externes. Ces « partenaires de troc » sont identifiés en raison de leur degré de notoriété, de leurs ressources, de leurs connaissances, de leur accès à des parties prenantes importantes et d'autres aspects encore. Bien entendu, il faut en même temps que le système de coopération lui-même possède et puisse communiquer des propriétés et caractéristiques qui le rendent attrayant aux yeux de ces « partenaires de troc » externes.

La limite systémique qui permet d'opérer la distinction entre les acteurs internes et externes évolue avec le temps. Les partenaires de coopération internes peuvent devenir des « partenaires de

troc » externes, et donc migrer du cercle interne vers le cercle externe quand leur rôle au sein du projet se modifie. Inversement, l'importance stratégique d'un « partenaire de troc externe » peut augmenter avec le temps et il peut alors devenir un partenaire de coopération interne.

Système de coopération et réseau

Il a été avant tout question jusqu'ici de systèmes de coopération dont les objectifs tout comme les rôles et les contributions des partenaires de coopération, par exemple, doivent être négociés. Le FR Coopération établit une distinction nette entre les systèmes de coopération et les réseaux. Les réseaux ne sont pas des systèmes de coopération dans la mesure où ils remplissent des fonctions tout à fait particulières et obéissent donc aussi à d'autres règles. La différence entre les systèmes de coopération et les réseaux est lourde de conséquences, les efforts de coopération pouvant être voués à l'échec s'il n'en est pas tenu compte.

Selon le but à atteindre, les acteurs impliqués adoptent une forme de coopération appropriée. Si, par exemple, les acteurs impliqués s'entendent sur un objectif clairement défini, la coopération exigera un haut degré d'engagement réciproque des partenaires. L'exemple de la fourniture de soins à domicile, qui est un service social important, permet d'illustrer ce propos : les partenaires de coopération sont prêts à suivre des règles communes et définissent les rôles et les contributions de tous les acteurs impliqués. Le système de coopération est clairement délimité. Des accords sont passés sur les ayants droit à ces services à domicile, sur les conditions leur ouvrant ce droit ainsi que sur les modalités de financement de ces services. Les normes de qualité doivent être précisées au même titre que les dispositifs de contrôle de la qualité et les mécanismes de sanction en cas de non-respect des normes convenues. La formalisation des relations de coopération au sein de ce système est ainsi très stricte parce que l'objectif commun l'exige.

L'un des acteurs impliqués dans le système de coopération pourrait être, par exemple, une association d'aide sociale qui défend les intérêts des patients concernés et de leur famille. Dans le souci de stimuler ses activités, l'association est très intéressée à connaître les expériences recueillies dans des pays voisins. Étant donné que cet intérêt est partagé par des institutions comparables à l'étranger, un échange d'expériences reposant sur des rencontres interpersonnelles et la communication virtuelle s'organise et donne naissance à un réseau d'apprentissage et d'échanges dont la fonction est de promouvoir l'échange d'expériences entre les participants.

Quel est, dans ce cas, le besoin en règles contraignantes ? L'objectif de ce réseau est de nature plutôt générale et ne nécessite aucune sélection exclusive des membres. Il suffit d'être intéressé à participer au réseau. Quand l'intérêt tiédit ou que les ressources matérielles et le temps nécessaire font défaut, les acteurs peuvent à nouveau réduire leur participation sans faire pour autant l'objet de sanctions. Ces réseaux vivent de leur ouverture, de l'existence d'une petite structure de soutien et de la nature non contraignante de leurs relations. La formalisation de ces relations, que ce soit au travers d'un règlement d'adhésion, de la fixation de contributions, etc., rendrait les coûts de transaction disproportionnellement élevés pour les participants.

En renonçant à des règlements contraignants, les acteurs impliqués s'assurent des avantages importants. L'ouverture des relations qu'entretient le réseau invite à y adhérer, des expériences et perspectives très variées pouvant ainsi être proposées. Des solutions novatrices peuvent plus fa-

cilement être mises au point et inventées dans ce cadre. Le caractère non contraignant de la coopération n'oblige en aucune façon les participants à prendre des décisions qui lieraient une partie des ressources devant en fait être utilisées pour cet échange ouvert. En outre, ces réseaux d'apprentissage et d'échanges sont plus flexibles, peuvent plus facilement se consacrer à de nouveaux thèmes et peuvent réagir spontanément au lieu de se soumettre à des procédures de décision formelles.

En outre, les réseaux offrent l'occasion d'apprendre à connaître d'autres acteurs avec lesquels des relations de coopération formelles peuvent être engagées en cas de besoin. Les réseaux transforment des relations potentielles en relations réelles. Ainsi, un réseau offre également toujours un milieu permettant de donner libre cours à sa créativité sans soumettre ses membres à une obligation de résultats, au contraire de ce qui se passe dans les organisations membres de systèmes de coopération. Les échecs n'ont guère d'incidences négatives sur les membres qui ne sont pas directement impliqués. Par contre, les succès sont rapidement copiés et de nouvelles variantes ne cessent de voir le jour.

Les réseaux ne constituent pas en soi une étape préalable à des systèmes de coopération formalisés. Cependant, s'il arrive dans un réseau que des relations de coopération s'établissent et se renforcent entre différents acteurs, la probabilité augmente de voir une structure se former, que ce soit sous la forme d'un projet de coopération ou d'un forum d'experts, d'une initiative citoyenne ou d'une création d'entreprise.

Les systèmes de coopération et les réseaux se différencient donc à maints égards. Un système de coopération a pour **fonction** de promouvoir une coopération revêtant un caractère contraignant alors qu'un réseau se prête davantage à des alliances souples. L'**adhésion** formelle et réglée caractérisant un système de coopération est en opposition ici avec la participation spontanée d'acteurs aux activités du réseau.

	Systèmes de coopération	Réseaux
Fonctions	Donner un caractère contraignant et fiable aux contributions des partenaires de coopération impliqués.	Échange d'un capital relationnel (savoir qui : attractivité et nombre de contacts), milieu présentant un potentiel de coopérations futures, échange d'expériences et d'idées, apprentissage commun et co-crédation de connaissances appliquées.
Adhésion	La limite du système montre qui en fait et qui n'en fait pas partie et est plus souple et plus perméable que dans le contexte organisationnel.	N'est pas clairement définissable, le système n'ayant pas de limite clairement fixée.
Centrage sur les objectifs	Objectifs convenus, qui forment le cadre des contributions que les partenaires de coopération s'engagent à fournir.	Objectifs plutôt vagues donnant une orientation assez approximative sur les contributions que doivent fournir les acteurs participants.
Structure de pilotage	Structure de pilotage formalisée et, le cas échéant, fortement différenciée.	Processus décisionnel à caractère plutôt informel et spontané.

Graphique 9 : Système de coopération, réseau : points communs et différences?

La nature contraignante de la coopération dans un système de coopération exige une **structure de pilotage** différenciée. Les réseaux, quant à eux, sont dotés de mécanismes de prise de décisions et de gestion informels. Ces distinctions sont dues à la façon différente dont les systèmes de coopération et les réseaux s'orientent aux objectifs : la clarté des objectifs communs d'un système de coopération exige une structure considérablement plus rigoureuse que la notion d'objectif plutôt vague d'un réseau.

Si les besoins en matière de structure du système de coopération « Soins à domicile » sont négligés et que ce dernier adopte la logique d'un réseau pour accomplir sa mission, les acteurs ne parviendront probablement pas à atteindre leur objectif. Le paiement de prestations oblige à respecter un minimum d'obligations. Par ailleurs, la tentative de formaliser le réseau des associations d'aide sociale sera probablement elle aussi vouée à l'échec, car ce que recherchent les acteurs impliqués, ce sont les avantages que procure un échange créatif moyennant de faibles coûts de transaction.

Échange entre les systèmes de coopération et les réseaux

Les projets sont des systèmes de coopération et ont, à ce titre, besoin de structures. Dans de nombreux cas, les réseaux peuvent assumer une importante fonction pour les projets. À l'instar des « partenaires de troc externes », ils peuvent être temporairement associés au projet dans un but bien précis. Les systèmes de coopération peuvent profiter des relations d'échange avec un réseau. Par exemple, le système de coopération des soins à domicile pourrait être intéressé par l'adoption de son approche stratégique par un réseau international d'associations caritatives. Les acteurs du réseau pourraient quant à eux souhaiter influencer le développement du système de coopération par leurs idées et points de vue.

Les acteurs du système de coopération tout comme les membres du réseau espèrent retirer un avantage de ces échanges sans devoir pour autant modifier leur mode de fonctionnement. La nature non contraignante des échanges qui caractérise les réseaux se retrouve également ici et favorise la mise en commun. Les acteurs du réseau ne sont pas soumis à la pression de devoir formaliser leur collaboration et ne doivent pas non plus assumer de responsabilité pour la réalisation des objectifs du système de coopération. Le système de coopération n'est en aucune façon tenu de traiter les idées et suggestions des acteurs du réseau, et encore moins de les adopter. Lorsqu'elle se resserre, la collaboration entre un système de coopération et les acteurs d'un réseau peut déboucher sur une formalisation des relations et une extension du système de coopération. Dans ce cas, les acteurs du réseau adhèrent formellement au système de coopération.

Cet exemple illustre comment une gestion professionnelle de la coopération contribue à promouvoir le dialogue entre les acteurs et à élargir ainsi les marges de participation politique. Si les parties prenantes reconnaissent leurs liens de dépendance réciproques, formulent des objectifs communs et identifient des formes de coopération appropriées, le changement devient alors possible.

Facteur de réussite Structure de pilotage

Devise : Négocier la structure optimale !

Dans les systèmes de coopération, les partenaires prennent en principe ensemble les décisions nécessaires : quels sont les objectifs à atteindre ? À l'aide de quelle stratégie doivent-ils être réalisés ? Quelles sont les mesures concrètes à mettre en œuvre à cet effet ? Pour être réactif, un système de coopération doit répondre à ces questions et à bien d'autres encore. Au contraire de l'organisation, le système de coopération ne peut compter sur un responsable hiérarchique pour lever des blocages ou prendre des décisions rapides. Dans un système de coopération, les acteurs assument conjointement cette responsabilité. Les personnes appelées à agir doivent être capables de faire la distinction entre la logique de l'organisation à laquelle elles appartiennent et la logique de coopération afin de pouvoir travailler de façon efficace dans les deux contextes.

Cependant, le principe de la responsabilité conjointe ne modifie en rien le fait que les systèmes de coopération sont trop complexes pour assurer que les acteurs sont tous associés pleinement et équitablement à toutes les décisions. Dans les systèmes de coopération aussi, on observe des différences quant à la capacité de s'imposer et à la participation des différents acteurs. Il peut même sembler que parfois certains acteurs individuels parviennent à dicter ou à imposer leurs décisions au système de coopération. Mais, dès lors que des intérêts vitaux d'autres partenaires de coopération sont en jeu, la négociation des décisions est la seule issue possible. Pour les partenaires de coopération, le fait d'admettre qu'ils sont mutuellement dépendants les uns des autres est finalement à la base même de toute coopération et signifie qu'ils sont disposés à renoncer à une partie de leur autonomie au profit d'objectifs communs. Cette décision peut en principe être révoquée à tout moment, ce qui se produit notamment quand des membres individuels du système de coopération tendent d'imposer leurs ambitions de diriger et remettent alors en cause l'ensemble de la coopération.

Quand toutes les parties impliquées savent clairement comment les décisions sont formées et quel est le rôle que les partenaires de coopération jouent dans ce contexte, la coopération ultérieure peut s'établir sur de bonnes bases. Quand certains acteurs éprouvent un sentiment de déséquilibre, les conflits sont généralement inévitables.

Un grand nombre de décisions doivent être préparées et prises sous forme concertée à différents niveaux. La structure de pilotage crée et met à disposition des « espaces sociaux » dans lesquels se déroulent ces processus de négociation. Dans ces « espaces », les partenaires conviennent de règles et de rôles et prennent en continu les décisions nécessaires.

L'exemple suivant illustre la façon dont les différents niveaux se complètent : les acteurs des secteurs privé et public d'une région à aménager s'entendent sur une stratégie de développement et un plan de mise en œuvre. Ces décisions se meuvent dans un cadre dicté par la planification du développement et les prévisions budgétaires du gouvernement provincial. Ce cadre est lui-même le fruit du dialogue engagé entre des administrations publiques et des groupes de défense des intérêts, et fait référence à des directives qui ont été formulées de concert par différents ministères nationaux. Une instance de pilotage centrale ne peut savoir quels sont les thèmes dont il faut débattre et quelles devraient être les décisions prises. C'est pourquoi la structure de pilotage doit être aussi différenciée que l'exige la complexité des tâches à maîtriser.

Les acteurs impliqués connaissent ces différents aspects, car de nombreux thèmes sont aujourd'hui traités dans le cadre de coopérations. L'État ne pourrait pas fonctionner sans la collaboration d'acteurs de la société civile et du secteur privé. Souvent, les entreprises ne peuvent répondre aux besoins du marché que si elles se partagent la tâche avec d'autres entreprises. Les organisations de la société civile défendent de plus en plus les besoins et les intérêts de leurs membres vis-à-vis d'autres acteurs sociaux. Dans de nombreux pays, elles se chargent de missions qui étaient traditionnellement assumées par l'État. Dans un domaine de politique, il existe autant de structures de pilotage que de systèmes de coopération, qui certes pouvoient aux décisions nécessaires, mais qui lient également des ressources.

Force est de constater qu'il n'existe pas de modèle de structure de pilotage idéale se prêtant d'emblée aux systèmes de coopération. Dans tout système de coopération, la structure optimale doit être négociée. La structure de pilotage met le système de coopération en mesure de décider de façon adéquate, rapide et transparente quelles sont les activités concrètes qui doivent être engagées.

Un projet est un système de coopération temporaire dont l'objectif et la stratégie se rapportent à un domaine de politique ou à des parties de celui-ci. Aussi les acteurs impliqués doivent-ils tenir compte des structures de pilotage existant déjà dans le domaine de politique et, le cas échéant, les utiliser. On risque sinon de susciter le mécontentement de partenaires de coopération individuels car la mise en place de structures parallèles peut éventuellement violer des règles du jeu importantes et accroître inutilement la coordination nécessaire.

Dans l'exemple décrit ci-dessus, il n'y aurait ainsi aucune raison de créer une table ronde pour l'aménagement régional s'il existait déjà une commission de développement à laquelle participent les principaux acteurs. Par ailleurs, le projet exerce une fonction de modèle pour le système de coopération permanent. Cela s'applique également à la façon dont les différents acteurs réunis au sein de la structure de pilotage négocient les décisions de manière à ce que des objectifs communs puissent être définis et atteints.

Dans les limites du projet, il est alors possible, par exemple, de tester de nouvelles formes de participation qui pourront être adoptées plus tard dans le domaine de politique. La création de modèles ne peut cependant réussir que si les acteurs impliqués se les approprient. La portée de cette fonction de modélisation dépend de la volonté des participants. Capacity WORKS met l'accent sur ce problème central avec son facteur de réussite (FR) Structure de pilotage.

Le processus décisionnel doit répondre à des exigences élevées

La composition des acteurs impliqués est généralement d'autant plus hétérogène que l'objectif d'un système de coopération est plus complexe. La perception et le comportement des acteurs sont marqués par des facteurs culturels, organisationnels et personnels. Un projet est influencé par son environnement qui se modifie sans cesse. Une interprétation technocratique du pilotage est peu utile ici.

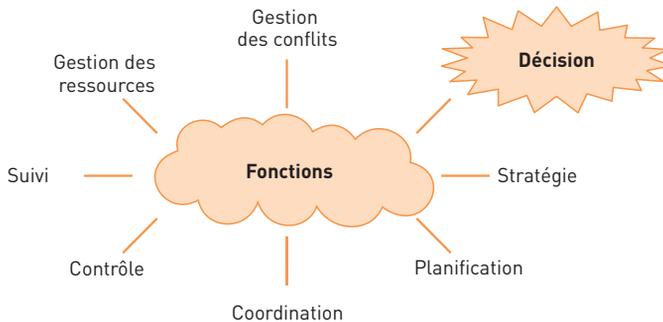
Les systèmes de coopération complexes ne peuvent pas être planifiés sur le papier et personne ne peut en avoir le contrôle ou les maîtriser. Un bon système de suivi est certes utile mais ne garantit aucun contrôle. Des décisions de pilotage doivent systématiquement être prises alors même que les parties impliquées savent que ces décisions pourront très bientôt s'avérer fausses ou devront

pour le moins être corrigées. Le pilotage est donc un processus itératif d'observation, de formulation d'hypothèses, de prise de décisions, de mise en œuvre et d'analyse critique des résultats et impacts de ces décisions. Dans ce contexte, il importe de ne pas perdre l'objectif de vue tout en restant ouvert à de nouvelles options d'action. Les objectifs fixés doivent eux aussi être régulièrement vérifiés et adaptés.

C'est du système de suivi mis en place par le système de coopération que la structure de pilotage reçoit les informations qui lui sont nécessaires pour prendre ses décisions. Le système de suivi livre aux acteurs des informations pertinentes, par exemple sur l'état d'avancement des activités prévues, sur les résultats obtenus et sur les changements importants intervenant dans l'environnement du projet. Entre autres facteurs, la qualité de la structure de pilotage dépend donc d'un système de suivi fonctionnel.

Les fonctions de la structure de pilotage

La structure de pilotage englobe toutes les structures, planifiées ou non, que les acteurs utilisent dans les systèmes de coopération pour prendre des décisions. Elle décrit notamment les règles, les rôles et les responsabilités dans les processus décisionnels et permet au système de coopération d'exercer certaines fonctions, comme celles qui consistent à présenter et analyser des options stratégiques ou prendre des décisions stratégiques et opérationnelles. Les conflits doivent être reconnus et gérés en temps opportun. La structure de pilotage doit également assumer des fonctions de gestion classiques telles que la gestion des ressources, la planification opérationnelle, le contrôle de la mise en œuvre et le suivi, par exemple.



Graphique 10 : Fonctions d'une structure de pilotage

La structure de pilotage d'un système de coopération est en permanence observée par tous les acteurs impliqués et par l'environnement du système. De nombreux acteurs ne voient jamais qu'une partie du système de coopération. Quand ils observent la structure de pilotage, ils peuvent se faire une idée de la santé du système de coopération dans son ensemble. Il serait naïf de penser que les acteurs intervenant au sein d'une structure de pilotage ne font qu'utiliser « l'avant scène ». Il existe bien entendu également des occasions informelles et des espaces de « l'arrière scène » où

des décisions importantes sont souvent rendues possibles et sont prises. Dans l'exemple présenté ci-dessus, il pourrait arriver que les communes de la région que l'on se propose d'aménager constatent que des décisions importantes pour les projets d'infrastructure locaux ne sont pas prises au sein de la structure de pilotage. Il se peut, dans ce cas, que les maires se tournent vers d'autres instances pour influencer leurs ministères. L'accumulation de ces solutions de repli peut éroder la structure de pilotage dans son ensemble. Il est important pour cette raison que les décisions et les processus décisionnels afférents soient communiqués avec le plus grand soin.

Malheureusement, on observe aussi, souvent, que les structures de pilotage se délitent en plates-formes d'observation ne servant plus qu'à l'appropriation réciproque des partenaires de coopération impliqués : on se rencontre et on peut voir que des acteurs individuels se tournent prudemment autour, prennent leurs marques et recueillent des informations. Ensuite, ils passent des accords informels avec d'autres partenaires de coopération ou s'arment en conséquence dans leur organisation d'origine pour poursuivre leurs propres objectifs. De tels scénarios permettent de conclure que les bases de la coopération commune n'ont pas été suffisamment clarifiées, que les acteurs n'espèrent pas retirer grand-chose de la coopération, que la concurrence entre eux est rude et que leur confiance mutuelle est hésitante. Ces tendances doivent être reconnues à un stade précoce et être transformées au sein de la structure de pilotage. Si cela n'est pas le cas, la coopération sera probablement vouée à l'échec.

La conception de la structure de pilotage est également déterminante de la **qualité de la communication** dans le système de coopération. C'est à ce stade que sont notamment définis l'accès aux informations de même que les canaux et circuits dans lesquels les différents acteurs échangent. Les dispositions qui sont convenues à cet égard influent directement sur la qualité et les contenus des décisions qui sont prises. Cela permet en même temps de renforcer les organisations impliquées de même que la coopération entre elles.

Il est essentiel que soient associés à ce processus les acteurs qui disposent d'un pouvoir politique suffisant pour soutenir les changements sociaux souhaités. Ce n'est qu'ainsi que le projet pourra avoir une fonction de modèle pour le système de coopération permanent. Plus la portée d'un objectif de changement est vaste, plus les représentants et représentantes des organisations concernées doivent être des personnalités de haut rang. Si l'on envisage, par exemple, de renforcer les mécanismes de participation citoyenne dans le cadre du développement régional, il faudra s'assurer que la société civile participe à la structure de pilotage au même titre que des acteurs du secteur public. Ils peuvent apporter un soutien de poids à l'objectif et contribuent à ce que, le projet, d'une part, et le processus de changement intervenant au sein du domaine de politique, d'autre part, soient harmonisés entre eux.

Niveaux de pilotage

Il s'est avéré utile dans la pratique de faire une distinction entre les niveaux de pilotage politico-normatif, stratégique et opérationnel. Cette différenciation décharge, par exemple, des décideurs de haut rang de l'obligation de prendre des décisions qui peuvent être rendues en meilleure connaissance de cause au niveau opérationnel inférieur. Elle contribue en outre à accroître l'acceptation de la structure de pilotage par les acteurs impliqués.



L'**exemple du développement régional** permet d'illustrer la nécessité de disposer d'une structure de pilotage différenciée : les acteurs au sein de la région n'accepteraient pas d'être tenus pour responsables du processus de changement si toutes les décisions étaient prises par le sommet de la hiérarchie de certains ministères. Par ailleurs, ces décisions ne permettraient probablement pas de répondre aux besoins particuliers des diverses régions.

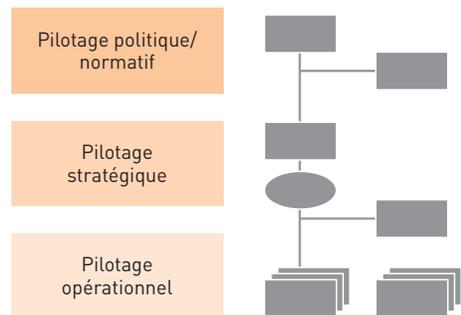
Les objectifs ainsi que les valeurs fondamentales et/ou les règles de conduite à observer dans la coopération sont négociés et définis au **niveau politico-normatif**. C'est à ce niveau que la réalisation des objectifs est contrôlée et que sont convenus les ajustements à apporter aux objectifs. Les conflits d'intérêt fondamentaux ou les atteintes portées aux valeurs communes sont traités à ce niveau. Dans le cas déjà cité, les ministères des Finances, de l'Économie et de l'Intérieur conviennent avec l'Association nationale des communes de réaliser une phase pilote dans deux régions du pays. Ces organisations sont représentées par les Secrétaires d'État ou par le Président de l'association nationale des communes.

Le **niveau stratégique** décide de la voie à emprunter pour atteindre l'objectif. Les progrès réalisés et les écarts constatés au niveau des activités de mise en œuvre sont répertoriés et traités, des options stratégiques sont analysées et les jalons d'étape de la mise en œuvre à venir sont convenus. Les directeurs de divisions des ministères, la secrétaire exécutive de l'Association nationale des communes ainsi que des représentants des conseils de développement régionaux, assument ces tâches et conçoivent les grandes lignes d'un plan d'action.

Le **niveau opérationnel** assume la responsabilité de toutes les décisions qui doivent être prises au quotidien et qui s'inscrivent dans le cadre stratégique retenu pour la mise en œuvre de mesures concrètes. Ce niveau livre les éléments de décision nécessaires au niveau stratégique en l'informant des progrès accomplis et des écarts constatés au niveau de la réalisation. Des représentants des conseils régionaux de développement, des associations professionnelles, des organisations non gouvernementales et des communes élaborent des plans d'action détaillés et sont responsables de leur mise en œuvre.

Il est essentiel, dans ce contexte, que les différents niveaux de pilotage soient bien approvisionnés en éléments de décision. Le niveau opérationnel dispose, par exemple, d'un énorme réservoir de connaissances détaillées qui permet d'offrir des éléments de décision importants au niveau stratégique. En même temps, ces connaissances de détail doivent être traitées sous une forme appropriée. ●

Une bonne compréhension des rôles et mandats ainsi qu'une acceptation mutuelle sont indispensables pour que la liaison se fasse bien entre les niveaux de pilotage. Ces derniers ont recours aux informations que le système de suivi met à leur disposition. Plus les tâches d'un système de coopération sont complexes, plus la structure de pilotage doit normalement être différenciée, ce qui signifie que différents niveaux et « espaces sociaux » au sens de comités, groupes de travail ou formats d'atelier doivent être distingués et reliés les uns aux autres.



Graphique 11 : Niveaux de pilotage

Contexte politique et culturel

Tout projet se déroule dans un contexte politique et culturel établi qui favorise certains changements et en entrave d'autres. Si certaines situations semblent appropriées, d'autres par contre paraissent inadéquates et sans intérêt. Ce ne sont donc pas seulement les personnes et les organisations qui infléchissent la direction que doit prendre un projet. Les structures en place et le contexte d'ensemble, les processus de communication courants et les relations, de même que les processus de pilotage établis, dirigent également le système. En d'autres termes : un projet est intégré dans un système vaste et cohérent.

La législation, l'administration ou les entreprises opérant sur le marché font notamment partie de ces structures de pilotage déjà établies. Les mécanismes de pilotage et de coordination sont fixés différemment et se mêlent les uns aux autres : les décisions importantes sont prises par la voie hiérarchique, par le biais du marché ou dans le cadre de négociations entre des acteurs importants. Les structures de l'environnement sont souvent considérées comme étant restrictives et gênantes. Une telle perception omet que ces structures établies ont une fonction très importante : elles sont le distillat d'expériences antérieures auxquelles les acteurs peuvent se référer dans leur communication et leur collaboration et qui les aident à entretenir des relations mutuelles prévisibles et sûres.

La perspective particulière du facteur de réussite Structure de pilotage

Le FR Structure de pilotage se préoccupe de savoir comment un projet est alimenté en décisions. De nombreuses raisons plaident en faveur d'une participation des partenaires de coopération au pilotage d'un projet. La structure de pilotage est un élément charnière essentiel entre le projet et le système de coopération permanent dans lequel on entend finalement obtenir des résultats.

En apportant leurs connaissances détaillées et leurs différents points de vue, les partenaires de coopération contribuent à ce que les décisions soient prises sur la base d'éléments d'information solides. La participation aux décisions favorise l'émergence de nouveaux modèles de communication et renforce la collaboration entre les acteurs, même au-delà des limites du projet. La transparence des décisions favorise l'appropriation. Sur cette toile de fond, l'une des tâches centrales dans la gestion professionnelle des coopérations consiste donc à concevoir et à conseiller les structures de pilotage.

La structure de pilotage est le résultat d'un processus de négociation que les acteurs impliqués peuvent concevoir et organiser en s'aidant de Capacity WORKS. Le processus de négociation ne s'achève pas lorsque la structure de pilotage est établie, et celle-ci n'est alors pas en place pour toujours. Les structures continuent d'évoluer avec le temps. Elles doivent être vérifiées en permanence au regard des objectifs et des résultats visés par la coopération et, le cas échéant, être adaptées. La structure de pilotage reflète les évolutions intervenant avec le temps au sein du projet de coopération et dans son environnement. Elle passe par des phases de dilution (le plus souvent, dans les phases critiques du système de coopération) pour ensuite se restructurer et se raffermir à nouveau.

Les structures de pilotage de systèmes de coopération doivent répondre à de nombreuses exigences, mais deux **critères d'appréciation** seulement sont finalement déterminants : 1. La structure de pilotage doit être **fonctionnelle** au regard des objectifs et des résultats à atteindre. 2. Elle doit être en **adéquation** avec la complexité et l'envergure de la tâche à accomplir.

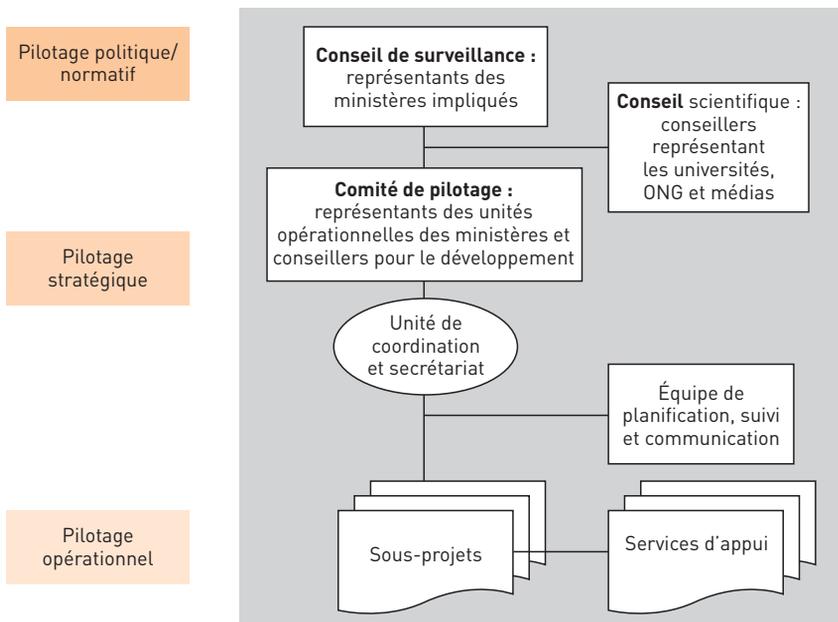
On parle de « **surpilotage** » quand il faut plus de ressources pour mettre en place et entretenir les structures de pilotage que pour atteindre les objectifs et les résultats que l'on s'est fixés. Aussi est-il important de soigneusement vérifier si, et de quelle façon, des structures de pilotage établies peuvent être utilisées pour un projet. On parle de « **sous-pilotage** » quand il faut gérer un grand nombre de tâches alors que le nombre d'acteurs participant au pilotage est trop faible et que, par ailleurs, ceux-ci ne communiquent que sporadiquement entre eux.

Tout système de coopération développe une structure de pilotage qui lui est propre et qui dépend de ses besoins concrets. L'élaboration conjointe d'une structure de pilotage fonctionnelle et appropriée est donc toujours une tâche ambitieuse. Dans la perspective du renforcement des capacités, cette tâche exige donc plus que les compétences correspondantes des intervenants. Les organisations fortement hiérarchisées doivent apprendre que, dans les coopérations, la logique de pilotage implique de faire des compromis et que les processus de décision peuvent, pour cette raison, être plus lents. Le caractère modèle que la structure de pilotage d'un projet revêt pour la collaboration générale entre les acteurs du système de coopération permanent constitue ainsi un résultat important.



Les exemples suivants illustrent de quelle façon les structures de pilotage reflètent les besoins concrets d'un projet :

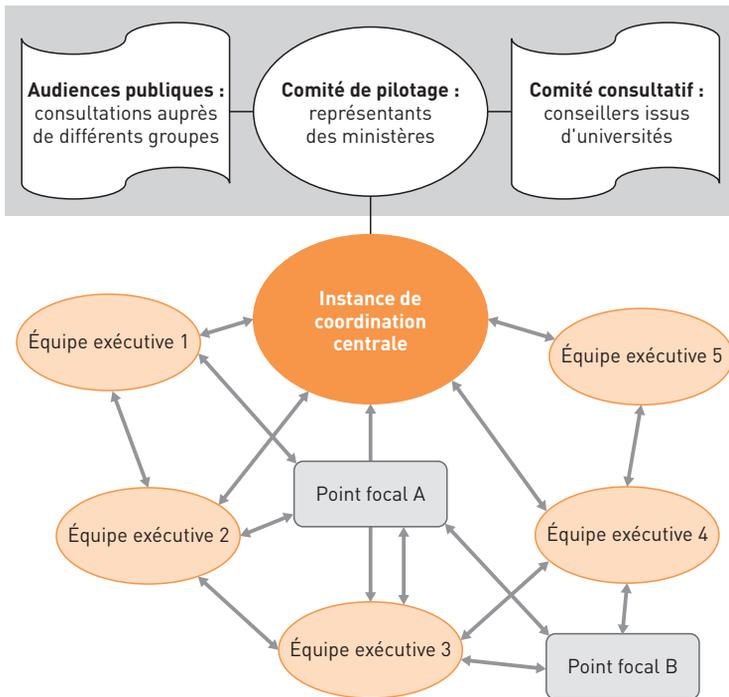
Le graphique 12 présente un organigramme des niveaux et des unités de pilotage au sein d'un projet. L'objectif de changement de ce dernier pourrait résider, par exemple, dans la mise en œuvre de stratégies de développement régional. Un conseil de surveillance com-



Graphique 12 : Structure de pilotage formel se caractérisant par des niveaux de pilotage clairement délimités

posé de représentants de haut niveau des ministères concernés formule et vérifie les objectifs du projet. Des experts issus de plusieurs universités régionales forment un comité scientifique et soutiennent les ministères par leurs discussions techniques. Le comité de pilotage se compose des directeurs de divisions des ministères et des présidents des comités de développement des régions. Il coordonne également le niveau opérationnel (sous-projets et services de soutien). L'instance de coordination et le secrétariat, de même que l'unité d'état-major Planification, suivi et communication, sont en contact permanent avec le niveau opérationnel. Ce dernier se compose d'acteurs issus des régions. Cet exemple se caractérise par une structure très claire adoptée dans de nombreux systèmes de coopération.

Le graphique 13 illustre une structure de pilotage conçue sous forme d'organisation de projet souple. Contrairement au premier cas de figure, un objectif de changement n'a pas encore été clairement défini. Le projet a pour mandat de tirer les leçons d'expériences concrètes afin d'élaborer des propositions dont les ministères s'aideront plus tard pour prendre leurs décisions. Au niveau politico-normatif, on trouve le comité de pilotage qui est responsable des décisions et auquel participent des représentants de haut rang des ministères. Ce comité est épaulé par des instances consultatives et un groupe de rétroaction (« sounding board ») se composant d'universitaires accompagne la discussion politique sous l'angle scientifique.



Graphique 13 : Structure de pilotage se caractérisant par une organisation de projet souple

Des auditions publiques organisées à des moments choisis permettent de s'assurer que le point de vue des parties prenantes issues des régions sera pris en compte. Le groupe de rétroaction, de même que les auditions publiques, doit être conçu avec soin afin d'éviter des confusions de rôles et de gérer les attentes des parties impliquées. En effet, le projet se trouvant dans une phase pilote, le gouvernement national n'est pas encore en mesure de modifier ses politiques.

Au niveau stratégique, il existe une instance de coordination centrale. Elle constitue des équipes de projet pour une durée déterminée et met des ressources à disposition pour la mise en œuvre et l'évaluation de projets pilotes, par exemple des chaînes de valeur rurales, de nouvelles formes de participation citoyenne pour la planification du développement, etc. Deux points focaux intervenant au niveau opérationnel sont chargés d'assurer l'accompagnement des mesures dans les régions.

Par rapport au premier exemple présenté plus haut, cette structure est considérablement plus souple, mais elle exige par contre une communication accrue. Des partenaires issus d'une organisation assez fortement hiérarchisée doivent être prêts à recourir à des formes de communication horizontale.

Dans les deux exemples, il faut s'attendre à ce que les partenaires de coopération commencent par tester et évaluer d'autres mécanismes avant d'être en mesure de négocier la structure de pilotage optimale pour leur projet. Leurs chances de réussite sont d'autant plus grandes qu'ils sont davantage conscients que la structure de pilotage ne peut pas d'emblée être planifiée dans tous ses détails, mais qu'elle doit prendre forme à mesure que le système de coopération évolue et se développe. ●

Facteur de réussite Processus

Devise : Façonner les processus et les mettre au service de l'innovation sociale !

Quel est le lien entre Cottbus et la ville française de Saint-Denis, Christchurch en Nouvelle-Zélande et Rosario en Argentine ? Depuis quelques années, les citoyennes et citoyens de ces villes peuvent voter directement le budget de la commune. Ils décident, par exemple, quels sont les projets d'infrastructure qui sont prioritaires et contrôlent à la fin s'ils ont bel et bien été réalisés. D'un point de vue juridique, les communes ne sont pas tenues de faire directement participer la population aux décisions budgétaires, mais les élus locaux et les responsables de l'administration ont cependant décidé de donner une nouvelle impulsion aux systèmes de coopération locaux et d'introduire des budgets citoyens. Ces villes ont ainsi vu l'émergence d'une nouvelle pratique sociale qui est un exemple illustrant la façon dont les missions de pilotage du développement local peuvent être assumées conjointement par des acteurs du service public, de la société civile et du secteur privé.

La ville où cette pratique innovante a vu le jour en 1989 est Porto Alegre, au Brésil. Le nouveau gouvernement de la ville, formé par le parti récemment créé des travailleurs (Partido dos Trabalhadores), mise sur le changement social. Il invite la population à participer aux processus de planification au niveau des quartiers urbains. Les citoyennes et citoyens doivent devenir les protagonistes du développement local. Au fil des années, le système et ses fonctions, à savoir la représentation, les débats, la planification, la prise de décisions, le contrôle et la reddition de comptes, se sont de plus en plus différenciés. Le système s'étend à un grand nombre de domaines d'attribution de l'administration locale de sorte que des processus de plus en plus nombreux sont adaptés. Le modèle est un franc succès et inspire d'autres communes au Brésil, en Amérique latine et en maints autres endroits de la planète.

Innovation sociale et changement sociétal

Tout comme dans l'exemple des budgets citoyens, Capacity WORKS comprend l'innovation comme faisant partie du changement sociétal. En règle générale, ces évolutions ne se déroulent pas de façon linéaire. Même quand elles sont planifiées, elles ne peuvent pas être entièrement organisées ni être explicitement décidées. Dans de nombreux cas, elles se produisent de façon entièrement non planifiée et transforment un système social en empruntant des chemins aux multiples croisées et pleins d'imprévus. Elles débouchent à la fin sur une nouvelle forme de pilotage et d'accomplissement des tâches sociales. Les systèmes sociaux possèdent ainsi la propriété de se renouveler et de se stabiliser à nouveau ensuite.

Quand des innovations sont sciemment conçues, cela signifie que les acteurs intervenant au sein d'un système de coopération se décident à relever ensemble un défi donné. Ils s'accordent à promouvoir ce développement en adoptant de nouvelles formes de coopération. Au début, les acteurs décrivent et évaluent les pratiques appliquées jusque-là. Ils portent leur attention sur les processus établis.

Les processus décrivent les paquets de tâches nécessaires à la fourniture de certaines prestations dans un secteur. La responsabilité de ces paquets de tâches est confiée à certains acteurs : les

communes, par exemple, définissent les besoins en matière de projets d'infrastructure locaux, planifient ces projets, réunissent les financements nécessaires et les mettent en œuvre. Ces processus se déroulent de façon routinière et sont adaptés à de nouvelles exigences dès lors que les acteurs qui en sont responsables ont établi les boucles d'apprentissage correspondantes. Ainsi, par exemple, la population locale est associée au processus de planification en vue de définir les besoins en projets d'infrastructure locaux.

Dans la plupart des cas, les processus d'une organisation complètent ceux d'autres acteurs évoluant dans le champ d'action sociétal. C'est pourquoi les processus se déroulant dans un secteur peuvent être considérés comme étant les voies nerveuses entre des organisations. Ils permettent de s'assurer que les prestations incombant aux acteurs sont effectivement fournies.

Lorsqu'ils ont visualisé et évalué les processus établis, les acteurs doivent formuler ensemble un objectif de changement et s'entendre sur le chemin à emprunter pour parvenir à l'innovation souhaitée. Dans l'optique du renforcement des capacités, il faut alors se demander quelles sont les nouvelles compétences que les personnes et les organisations doivent acquérir. Un acteur n'est pas en mesure à lui seul de maîtriser une tâche de cette complexité et, quand il évolue dans un contexte de coopération, il ne dispose pas non plus du mandat nécessaire à cet effet. Le scientifique génial qui fait une découverte majeure dans son laboratoire ou en travaillant à son bureau est voué à l'échec si l'innovation potentielle n'est pas acceptée par la société.

Conditions nécessaires à l'innovation sociale

Pour qu'une innovation sociale puisse s'imposer, il faut que certaines conditions soient réunies. Plusieurs partenaires de coopération doivent décider de remplacer les pratiques connues par de nouvelles démarches et procédures. Les innovations doivent en tout état de cause être replacées dans leur contexte social spécifique. Selon la culture et le moment historique, il peut arriver qu'une société ressente à la fois le besoin et l'envie d'expérimenter de nouvelles formes de coopération afin de fournir des prestations en commun. Souvent, il s'agit cependant d'innovations qui naissent de pratiques existantes et qui s'imposent progressivement, pas à pas.

Les systèmes sociaux sont soumis au phénomène de la dépendance historique quand il s'agit d'innovations et de changements sociétaux. La dépendance historique ou « dépendance du chemin suivi » signifie que le passé joue toujours un rôle indépendamment de l'étendue du cadre fixé par les traditions existantes et dans lequel des innovations sont possibles. Dans ce contexte, il est important de ne pas exclusivement considérer le phénomène de la dépendance historique comme un facteur hostile à l'innovation. Au contraire, les traditions permettent à une société d'avoir une identité commune. Elles ont une fonction stabilisatrice et confortent les acteurs dans leur comportement. Sans cette assurance, une coopération axée sur les résultats ne serait pas possible, car c'est grâce à elle que la conduite des acteurs devient prévisible et fiable. Les innovations sociales commencent par ébranler cette assurance en la remettant en question, car l'élément nouveau oblige à adapter les structures, les processus, les routines et les règles. Le comportement des acteurs se modifie. Après une phase de renouvellement, le système de coopération doit à nouveau se stabiliser.

On comprend, dans ce contexte, que la volonté d'innover dépend de toute une série de conditions :

- Des incitations doivent motiver les acteurs à établir les innovations sociales par le biais de processus de changement. Ces processus ne sont jamais entièrement prévisibles et comportent ainsi des risques.
- Les changements envisagés doivent dans une certaine mesure être compatibles avec le système de valeurs dominant (il s'agit là d'un élément important de la dépendance historique).
- Le processus de changement planifié doit être conçu de telle façon que les acteurs impliqués puissent à la fois reconnaître les avantages qu'ils sont susceptibles d'en retirer et les risques liés à la démarche d'innovation.
- Le changement proposé doit être testé dans un sous-secteur du système de coopération. Cela permet, le cas échéant, d'en adapter le concept et d'annuler le processus moyennant un coût (politique) faible.
- Les résultats intermédiaires du processus de changement doivent être visibles de manière à permettre une comparaison entre les avantages qui en sont retirés et l'effort à investir. Des résultats rapidement visibles ont en outre pour effet d'inciter les acteurs à continuer de s'engager et à s'impliquer davantage dans le processus de changement.

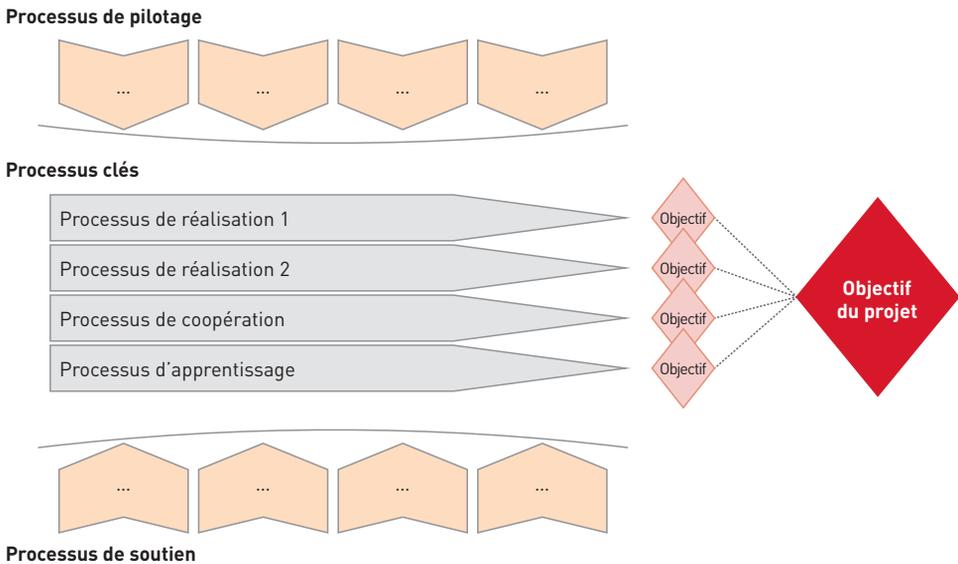
Pour être couronnées de succès, les innovations sociales doivent donc répondre à des exigences élevées, en particulier si l'on considère que les différents acteurs réunis au sein d'un système de coopération doivent s'entendre sur les objectifs et la mise en œuvre de mesures concrètes. C'est pourquoi la capacité d'absorption du système de coopération doit sans cesse être analysée. Jusqu'où les changements peuvent-ils aller et combien de changements le système est-il en mesure de supporter ?

La perspective particulière du facteur de réussite Processus

Les changements intervenant au sein d'un système de coopération exigent que les règles, les structures, les processus et les rituels fassent l'objet d'adaptations. La contribution particulière du facteur de réussite (FR) Processus est de permettre d'analyser les processus pertinents se déroulant au sein du système de coopération et de voir comment ceux-ci sont reliés les uns aux autres. La **conception des processus** de Capacity WORKS s'inspire des concepts de base de la gestion des processus tels que la qualité totale (Total Quality Management, en anglais), les chaînes de valeur ou Six Sigma. Comme cela a brièvement été esquissé en introduction, le FR Processus se concentre sur la façon dont se déroulent les actions qui sont entreprises au sein de systèmes de coopération pour fournir des services importants pour la société. À cette fin, les nombreux processus qui véhiculent, lisent et modifient les informations dont les acteurs ont besoin pour prendre leurs décisions et réaliser des activités concrètes, doivent être harmonisés entre eux. Le FR Processus permet d'appréhender le fonctionnement d'un système de coopération à partir d'une perspective à vol d'oiseau. Les processus correspondent en l'occurrence aux paquets de tâches les plus importants. Les processus peuvent être clairement distingués les uns des autres. Ils sont placés sous la responsabilité de différents acteurs qui, dans le cas idéal, détiennent un mandat et sont dotés des ressources et des compétences nécessaires.

Pour avoir une vue d'ensemble des différents paquets de tâches, il importe de savoir quels sont les processus sous-tendant le système de coopération permanent. Les processus se déroulant dans un secteur sont toujours le fruit de la tradition. C'est pourquoi on observe généralement des chevauchements ou des processus qui ont perdu de leur importance au cours du temps. Pour évaluer les différents processus, il faut avant tout déterminer comment ils contribuent à la réalisation des objectifs dans le secteur. Pour comprendre les systèmes de coopération, il est particulièrement important de considérer les processus qui soutiennent l'apprentissage commun et la collaboration des acteurs impliqués. Ces processus renseignent sur la capacité du système à innover.

L'un des éléments centraux du FR Processus est ce qu'il est convenu d'appeler la « carte des processus » qui permet de représenter un système de coopération dans sa globalité. Partant des prestations que les différents acteurs fournissent ensemble, les processus sont classés selon différents types. Directement ou indirectement, tous les processus se déroulant dans le secteur (système de coopération permanent) contribuent à ce que les utilisatrices et les utilisateurs profitent d'une prestation, par exemple, en ayant accès à des services d'éducation ou de santé. Cependant, une carte des processus peut également se rapporter à un projet (système de coopération temporaire). Dans ce cas, les processus identifiés contribuent directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de changement convenu.



Graphique 14 : Carte des processus

Ce sont toujours les objectifs à atteindre qui constituent le point de départ de la carte des processus, ce que l'exemple suivant, qui traite de l'accès de la population à des services de santé de qualité, permet d'illustrer ici.



Toute société est tenue de veiller à ce que ses citoyennes et citoyens aient accès à des services de santé de bonne qualité et abordables. Pour que cet objectif puisse être atteint, de nombreuses organisations doivent coopérer et fournir les prestations qui sont attendues d'elles : le ministère de la Santé publique, les caisses de maladie, les associations des hôpitaux et des médecins, l'industrie pharmaceutique, les associations de pharmaciens et d'autres acteurs encore apportent leurs contributions dans le système de coopération. Un cadre juridique doit être créé et des modalités de financement adéquates être réglées. Ce n'est que si toutes ces organisations coopèrent bien ensemble que la population bénéficiera d'une couverture adéquate en services de santé.

La santé est un thème sensible et une préoccupation importante de la population. Les acteurs du secteur public et du secteur privé sont de ce fait fortement pressés de rendre des comptes. Ils ne peuvent répondre aux attentes des citoyennes et des citoyens que si les processus dont ils assument la responsabilité contribuent effectivement à la réalisation des objectifs.

Cette présentation schématique de l'exemple suffit à démontrer qu'il est nécessaire que divers processus se mettent en place dans un système de coopération. Ces différents processus doivent être harmonisés les uns avec les autres et être conçus dans un souci d'efficacité. Leur interaction doit permettre d'assurer que chacun des acteurs impliqués peut apporter sa contribution de façon à ce que le système produise de bons résultats à des coûts raisonnables. ●

Pour dresser l'état des lieux d'un système de coopération et établir les besoins de changement, il est utile de construire la typologie des processus. On distingue les types de processus suivants.

Les *processus de prestation* sont les processus qui se rapportent directement aux objectifs du système de coopération : le traitement des patients dans les hôpitaux, les prestations des médecins installés à leur compte et les services de soins à domicile, par exemple, sont des éléments essentiels pour garantir l'approvisionnement de la population en services et soins de santé.

Les *processus de coopération* soutiennent les processus de prestation en coordonnant les différents acteurs entre eux : ainsi, les assurances maladie et les prestataires (hôpitaux, médecins ou pharmacies, par exemple) coopèrent pour pouvoir financer les prestations fournies.

Les *processus d'apprentissage* sont nécessaires afin que les acteurs analysent la qualité des prestations et des services fournis dans le secteur et induisent les changements nécessaires : par exemple, les hôpitaux, les instituts de recherche et les assurances maladie observent les succès thérapeutiques des nouvelles méthodes de traitement et les proposent aux patients par le biais de nouveaux processus de prestation.

Les processus de prestation, de coopération et d'apprentissage sont très étroitement liés les uns aux autres et influent directement sur la qualité dans le système de coopération. C'est pourquoi ils sont désignés **processus clés** à un niveau supérieur.

Les **processus de soutien** décrivent les paquets de tâches qui s'inscrivent en appui des types de processus restants. Ils ne participent cependant pas directement à la fourniture de prestations.

Ils se caractérisent souvent par le fait qu'ils peuvent être externalisés. Le personnel soignant, les pharmaciens et les agents et courtiers d'assurances maladie sont formés de façon à ce qu'un personnel de relève qualifié soit disponible dans le secteur de la santé. Grâce à cela, l'offre en processus de prestation peut être maintenue à long terme.

Les **processus de pilotage** servent à définir le cadre juridique, politique et stratégique des types de processus restants. Le système de coopération est alimenté en décisions grâce à eux : dans notre exemple, ce sont les cotisations obligatoires à verser par les assurés, le choix des prestations offertes aux assurés, de même que les coûts qui seront remboursés aux prestataires, qui sont fixés.

Il peut arriver qu'il n'y ait pas d'objectifs clairement définis pour le système de coopération ou qu'il existe plusieurs objectifs qui sont en contradiction les uns avec les autres. Cette information est de la plus haute importance pour comprendre un système de coopération et elle permet d'expliquer pourquoi certains processus échouent. Il est ainsi possible d'identifier des pistes de changement et d'innovation réalistes. Il est nécessaire à cet effet de disposer de perspectives supplémentaires sur le système de coopération : l'analyse des acteurs et de leurs intérêts informe sur les potentiels de coopération existants, mais également sur les lignes de conflit. Elle complète l'aperçu des processus du système.

Les résultats d'un projet se produisent finalement toujours dans le système de coopération permanent. Ces résultats sont imputables aux innovations. En règle générale, les innovations concernent un grand nombre de processus et aident à réorganiser les interfaces entre ces derniers. Le secteur s'adapte ainsi à de nouvelles exigences. En d'autres termes, cela signifie qu'un apprentissage a lieu dans le secteur à tous les niveaux du renforcement des capacités. Le contexte sociétal évolue de la même façon que les formes de coopération entre les acteurs. Les organisations doivent restructurer leur offre de prestations et leurs collaboratrices et collaborateurs doivent acquérir de nouvelles compétences.

La carte des processus permet de se faire un aperçu stratégique du secteur. La planification opérationnelle des activités, qui a pour objet de modifier certains processus choisis, peut être facilitée par ce que l'on peut désigner par « hiérarchisation des processus ». Grâce à elle, le processus sélectionné peut être analysé de façon détaillée et ses différents sous-processus être représentés. À la façon de poupées russes, ceux-ci peuvent être décomposés et laisser apparaître des actes détaillés de diverses personnes contribuant au processus dans son ensemble. Le degré de détail nécessaire dépend toujours des besoins spécifiques dans chaque cas particulier.

Problème : commencer par comprendre le système de coopération permanent pour pouvoir ensuite le juger

Le fait de travailler avec le FR Processus incite à faire preuve d'imagination et à se demander à quoi « devrait » ressembler la situation actuelle dans le champ d'action sociétal. Pour identifier des innovations sociales potentielles, il faut cependant que les partenaires de coopération échangent sur la façon dont ils perçoivent leurs « réalités » et qu'ils se forment une vision commune des objectifs existants et des processus établis dans le secteur même quand ceux-ci ont en partie des contours encore imprécis ou ne « tournent pas rond ». C'est seulement ainsi que les acteurs impliqués peuvent déterminer où des processus font encore défaut, ne sont pas harmonisés les uns avec les autres ou fonctionnent mal et pourquoi il en est ainsi. Ce n'est qu'à la suite

de cet inventaire qu'ils peuvent commencer à se demander quels sont les besoins de changement existants et quelles sont les réformes qui devraient, le cas échéant, être engagées.

Cette démarche aide à prévenir les idées préconçues sur la façon dont un certain champ d'action societal « doit fonctionner ». Le fait d'anticiper une solution conduirait le plus souvent à considérer avant tout les déficits existant dans le système de coopération établi. Les approches de solutions visant à répondre à des problématiques sociétales revêtent une dimension très individuelle et ne peuvent pas, en règle générale, être transposées d'un contexte à un autre.

Une démarche qui reste descriptive dans un premier temps et ne porte pas d'appréciation trop rapide facilite l'accès, sur un pied d'égalité, à un système de coopération existant. Cela est essentiel pour identifier les énergies de changement des acteurs dans le secteur et les utiliser comme ressources pour établir avec succès une innovation sociale. On peut de cette façon concevoir l'adaptation entre un projet et un système de coopération permanent de façon à faire aboutir le changement souhaité

Il convient, en principe, d'associer à cette tâche les acteurs qui devront finalement introduire et ancrer durablement les innovations dans le système. Le FR Processus, aide les différents acteurs à s'entendre sur une perspective commune, à la compléter par le biais d'une analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT, de l'anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) et à s'assurer qu'elle est prise en compte dans un processus plus vaste d'identification de la stratégie.

Conséquences pour l'utilisation dans la pratique du facteur de réussite Processus

Par la force de son analyse et l'accent mis sur des processus concrets dans le secteur dans lequel des innovations sociales doivent se produire, le FR Processus permet de compléter sur bien des points le travail avec les autres facteurs de réussite du modèle de gestion Capacity WORKS.

- Des changements durables n'interviennent pas seulement lorsque de nouvelles règles sont adoptées et que des structures d'organisation ou de coopération sont adaptées. Ce n'est que si les processus évoluent que la qualité des prestations changera elle aussi.
- La concentration sur les objectifs dans le secteur favorise l'orientation des acteurs impliqués vers les résultats et impacts recherchés. Les objectifs se rapportent à l'accès des personnes à des services et biens publics de bonne qualité et abordables. Il faut veiller à ce que l'orientation du projet s'aligne sur les changements que les acteurs sont convenus d'induire dans le secteur.
- L'attention accordée aux processus dans le secteur facilite la recherche d'options stratégiques pour le projet car les processus qui seront identifiés sont ceux qui sont susceptibles de générer des effets de levier.
- La distinction des différents types de processus au sein du secteur aide à clarifier le mandat pour un projet. L'amélioration de certains processus de soutien et d'apprentissage exige une volonté politique tout autre que celle nécessaire pour modifier des processus de pilotage. L'allocation de budgets ou la clarification des compétences sont en effet des thèmes politiquement sensibles. Cela implique d'organiser la structure de pilotage du projet de façon à ce que des acteurs politiquement influents du secteur y participent et que ceux-ci conçoivent et organisent ensemble des processus d'innovation sociale.

Les processus de gestion internes au projet

Il est possible, avec le FR Processus, de mettre l'accent sur les **processus de gestion internes au projet** qui doivent permettre d'amorcer les innovations que l'on souhaite introduire dans le secteur. L'exemple suivant montre comment le FR Processus peut s'appliquer à la gestion interne d'un projet.



Carte des processus dans un projet d'introduction de budgets participatifs au niveau communal

Les budgets participatifs permettent d'associer les citoyens aux décisions relatives aux dépenses de leur ville. L'analyse du système de coopération permanent « Services communaux » montre que cette innovation intéresse les acteurs concernés : l'association des communes est prête à défendre cette innovation auprès des maires et des conseillers municipaux. Elle espère que cette initiative stimulera la politique de décentralisation du pays. Les associations de citoyens et les ONG s'intéressent à la possibilité d'une participation politique directe et à ce que l'obligation de rendre compte soit respectée afin de démocratiser davantage leurs pays. Le ministère de l'Intérieur est favorable à l'idée parce qu'il espère qu'elle lui permettra de moderniser l'administration publique. Un projet est mis sur pied.

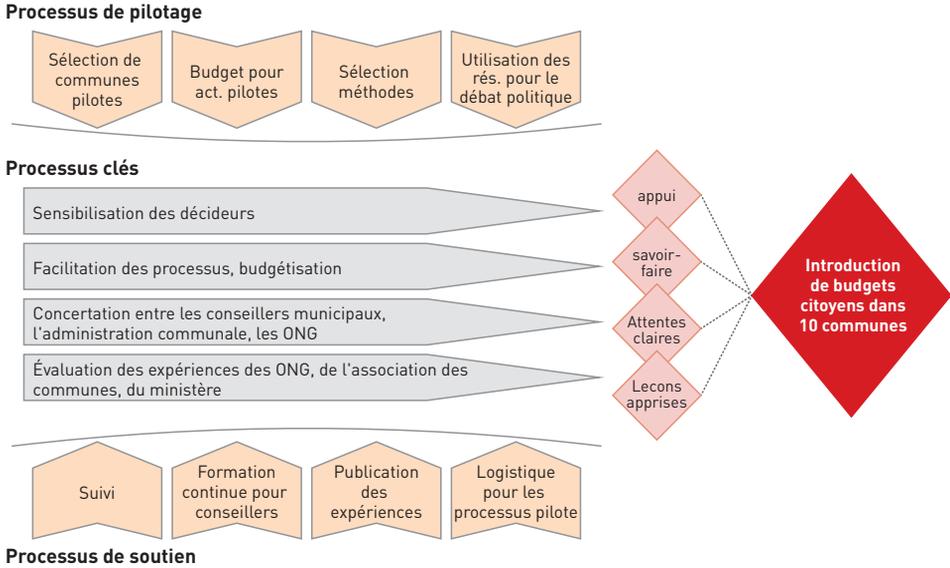
L'option retenue pour la stratégie du projet consiste à recueillir des expériences pilotes dans au moins dix communes. Toutes les parties impliquées se rallient à l'hypothèse selon laquelle le projet aura un impact maximum si les budgets participatifs sont intégrés dans le processus annuel de planification des investissements des communes.

Deux processus de prestation au moins seront nécessaires au projet pour pouvoir recueillir des expériences pilotes : les décideurs politiques doivent être sensibilisés, afin qu'ils approuvent le changement lors de l'adoption du budget. En outre, les processus de budgétisation des investissements communaux doivent être animés de façon professionnelle, ce qui signifie que le savoir nécessaire doit être mis à disposition.

Pour réussir, les expériences pilotes doivent faire l'objet d'une étroite concertation entre les décideurs politiques, les représentants de l'administration communale et la population. Un processus de coopération fondé sur des attentes clairement définies de la part des ONG locales quant au volume des fonds d'investissement sera nécessaire à cet effet.

Les résultats doivent ensuite être évalués en commun par les acteurs impliqués afin qu'ils en tirent les conclusions qui s'imposent (leçons apprises). Ce n'est qu'ainsi que les premières expériences recueillies par les communes pilotes pourront être transposées dans les nouveaux processus et contribuer au débat politique sur la décentralisation dans le pays.

La mise en œuvre des processus clés du projet requiert un certain nombre de processus de pilotage et de soutien supplémentaires qui guident les partenaires de coopération dans leur gestion : concernant les processus de pilotage, des communes pilotes appropriées doivent être sélectionnées et retenues comme partenaires de coopération. Des budgets

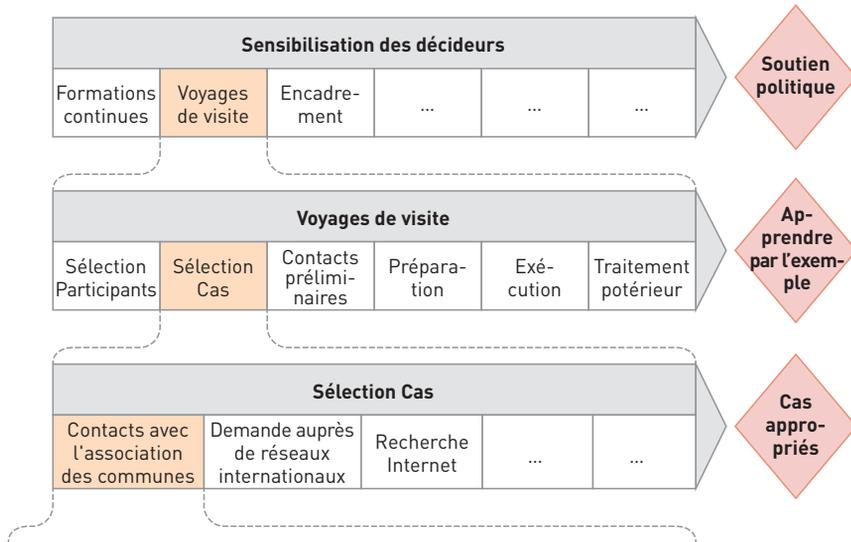


Graphique 15 : Carte des processus « Introduction de budgets participatifs »

doivent être mis à disposition afin que des expériences pilotes puissent être recueillies. Il faut en outre choisir les bonnes méthodes pour mettre en œuvre des activités concrètes. Enfin, des décisions doivent être prises sur la façon d’injecter les résultats dans le débat politique sur la décentralisation.

Les progrès réalisés dans le projet sont observés grâce à un système de suivi. Il s’agit là d’un processus de soutien important pour, le cas échéant, modifier les décisions de pilotage (par exemple, changements au niveau de la sélection de méthodes). Pour que les activités de conseil puissent être exercées dans de bonnes conditions, il faut veiller à ce que les facilitateurs disposent de l’expertise nécessaire grâce à des formations correspondantes. La logistique des processus doit en outre être assurée (locaux appropriés, gestion des invitations, mise à disposition des matériels de travail nécessaires, par exemple). La publication des expériences recueillies est un autre processus de soutien et sert à la diffusion des résultats au-delà des limites des communes pilotes.

S’il faut, dans le projet, effectuer une analyse plus approfondie de divers processus pour la planification opérationnelle ou le suivi, il est possible d’établir une hiérarchie des processus, par exemple pour le processus de prestation « sensibilisation des décideurs ». Dans ce processus de prestation, on peut faire la distinction entre les formations, les voyages de visite et le coaching. Si le sous-processus « voyages de visite » doit être examiné plus en détail, il est de nouveau possible de faire une distinction entre différents éléments. L’un de ces éléments, le choix de cas appropriés, peut, si nécessaire, être subdivisé en ses diverses composantes.



Graphique 16 : Hiérarchie des processus d'un processus clé choisi

Critères de qualité pour les processus

Dans les systèmes de coopération, les processus sont sensibles et sujets aux perturbations. Aussi est-il recommandé de visualiser en particulier les processus clés, les processus de pilotage et les processus de soutien communs dans un document facilement compréhensible qui pourra servir de base de discussion. Qui fait quoi et jusque quand ? Qui reprend ensuite et qui assume la responsabilité du (sous-)processus ? Pour avoir un caractère modèle au sein du secteur, la qualité des processus au sein du projet doit répondre aux critères suivants :

- La contribution de chaque processus aux résultats du projet doit être identifiable.
- Les processus doivent gagner (de plus en plus) en stabilité et ne pas devoir être sans cesse réorganisés.
- La rapidité des processus doit être adaptée à la dynamique des partenaires de coopération impliqués. La rapidité n'est pas toujours une bonne chose.
- Les processus doivent se caractériser par leur efficacité en termes de temps et de coûts.
- L'apprentissage et l'optimisation des processus doivent constituer un thème de la coopération entre les acteurs impliqués afin qu'ils puissent identifier les problèmes et les goulets d'étranglement, reconnaître les améliorations possibles et effectuer les ajustements nécessaires.

Il importe de s'assurer que tous les acteurs impliqués assument la responsabilité des processus au sein du projet. Il faut en outre organiser les processus qui rétablissent en permanence le lien existant entre les contributions des organisations participantes et la réalité du secteur dans lequel l'innovation sociale doit finalement s'imposer.

Le concept du modèle de résultats a été présenté au chapitre « Objectifs et résultats ». La carte des processus du secteur permet toujours de savoir où un projet doit avoir un impact : quels sont, dans le système de coopération permanent, les processus qui doivent être modifiés ? Comment ces changements impactent-ils les autres processus, par exemple quand les mandats sont redistribués suite à l'adaptation d'un processus de pilotage ? Les organisations responsables peuvent-elles désormais mieux organiser leurs processus de prestation ? Sera-t-il ensuite plus facile d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés dans le secteur ? Les citoyennes et citoyens auront-ils mieux accès à des prestations et services sociaux ? Le modèle de résultats visualise de façon explicite les hypothèses de résultats concernant le changement alors que la carte des processus montre où exactement les résultats se produiront dans le système.

Facteur de réussite Apprentissage et innovation

Devise : Mettre l'accent sur la compétence d'apprentissage !

Comment les systèmes de coopération apprennent-ils ? Et à quoi remarque-t-on qu'ils ont appris ? Voici la réponse : c'est quand un système de coopération s'est adapté à de nouvelles exigences. Quand elle est efficace, la gestion des coopérations met l'accent sur le développement de la compétence d'apprentissage à tous les niveaux du renforcement des capacités : le contexte dans lequel évolue une société est adapté et les relations de coopération s'améliorent. Les organisations apprennent à contribuer à la réalisation de l'objectif commun en améliorant sans cesse la qualité. Les personnes travaillant dans les organisations étendent leurs connaissances et aménagent des processus d'apprentissage de façon à pouvoir contribuer à l'obtention de résultats durables dans leur environnement. En même temps que les changements intervenant au sein des organisations et des systèmes de coopération, ils remplissent ainsi une condition importante pour amorcer et mettre en œuvre des innovations.

Pour beaucoup, la notion « d'apprentissage » s'applique avant tout à des personnes. Les personnes, on peut les voir et interagir avec elles. On peut savoir ce qu'elles apprennent en les interrogeant directement et en les observant. Toute bibliothèque renferme de nombreux ouvrages traitant de l'apprentissage des personnes, qui sont classées en fonction de l'âge, de la situation de vie et des contenus de l'apprentissage. L'apprentissage est indispensable au développement cognitif, émotionnel et social des personnes. Nos connaissances sur la façon dont les personnes apprennent sont immenses. Mais que savons-nous de l'apprentissage des organisations ? Suffit-il que les « bonnes » personnes de l'organisation apprennent les « bonnes choses » pour que l'organisation fonctionne mieux dans son ensemble ?

Il semble que les processus d'apprentissage nécessaires pour qu'une organisation modifie son mode de fonctionnement soient bien plus complexes que dans le cas de personnes. La façon dont les personnes agissent ensemble au sein d'une organisation est fortement influencée par les règles, les structures, les processus et les rituels selon lesquels celle-ci fonctionne. On en sait bien moins sur la façon dont les organisations apprennent que sur l'apprentissage des personnes.

Dans les systèmes de coopération, qui se composent de plusieurs organisations, la question de l'apprentissage est encore plus complexe. On ne peut pas interroger directement les systèmes de coopération « en soi », mais uniquement les personnes qui, à leur tour, représentent les organisations qui forment le système de coopération. Dans ce cas aussi, il est vrai que des changements n'interviennent que si les règles, les structures, les processus et les rituels du système de coopération sont adaptés. Ces changements doivent être négociés entre les acteurs impliqués et doivent émaner d'une volonté commune pour pouvoir s'imposer dans la durée.

À l'instar des personnes, les organisations et les systèmes de coopération sont sources de pratique. Ils ne peuvent éviter d'apprendre. L'apprentissage est un processus continu. Les questions qui sont ici importantes concernent le quoi et le comment, car c'est le quoi et le comment qui décident de la fonctionnalité des acquis.

Dans ce contexte, il ne peut s'agir d'un apprentissage à caractère « unique », car il faut avoir acquis l'aptitude à apprendre pour pouvoir affronter les nouveaux défis à venir. En abordant la question des changements devant intervenir dans un champ d'action sociétal, il importe donc,

dès le début, de mettre aussi l'accent sur la compétence d'apprentissage aux différents niveaux. C'est là le propos du facteur de réussite Apprentissage et innovation.



Car ils ne savent pas comment ils le font !

Si un système de coopération pouvait parler, il raconterait peut-être l'histoire suivante :

« Celui qui veut me comprendre doit d'abord commencer par se demander pourquoi j'existe. Je dois m'assurer que les petites et moyennes entreprises (PME) dans notre région se développent de façon à procurer un emploi au plus grand nombre possible de personnes. Autrefois, personne n'avait besoin de moi, car les PME dans l'industrie textile, le secteur du cuir et la construction mécanique jouissaient d'une longue tradition et vendaient leurs produits à bon prix sur le marché national. Puis vint la crise. Soudain, des produits moins coûteux venus d'autres pays envahirent le marché. Pendant longtemps, les entreprises s'efforcèrent de produire elles-mêmes moins cher. Mais la qualité en souffrit et la concurrence avec les importations se fit plus rude. De plus en plus d'entreprises durent fermer leurs portes et le chômage s'accrut.

Il est aujourd'hui difficile de dire avec précision qui a engagé le processus qui m'a fait naître. Les administrations communales étaient alarmées et se demandaient ce qu'elles pouvaient faire pour voler au secours des entreprises affaiblies. L'administration publique délivrait des licences commerciales et des permis de construire, prélevait des taxes et des impôts, mais sinon ne faisait rien pour l'économie locale. Des membres de chambres des métiers locales se réunirent alors et s'efforcèrent de trouver une issue à la crise. Jusque-là, ils n'avaient pas eu beaucoup à faire les uns avec les autres, car les différentes chambres des métiers ne s'occupaient que de leurs propres adhérents.

Un jour, les acteurs prirent conscience qu'ils étaient tous tributaires les uns des autres pour avancer. Les premières rencontres eurent lieu dans le but de discuter et d'adopter un plan d'urgence. Comment pouvait-on améliorer l'accès des PME à des crédits abordables ? Comment les PME pouvaient-elles rapidement adopter de nouvelles technologies pour réduire leurs coûts ? Comment pouvait-on soutenir les personnes ayant déjà perdu leur emploi afin qu'elles ne quittent pas la région ?

Quand il a fallu s'entendre sur les questions que les acteurs pouvaient aborder rapidement et déterminer qui apporterait quelles contributions, un petit noyau d'acteurs s'est formé. De nouveaux partenaires potentiels ont ensuite été approchés : des coopératives de crédit, des banques locales, le gouvernement régional. Et soudain, le système de coopération que je suis s'est mis à exister, car les acteurs avaient un objectif commun. Ils ont apporté leurs contributions, mené de premières activités et commencé à dresser régulièrement des plans. Ils m'ont baptisé « cluster régional » et m'appellent comme cela depuis. Au cours des 20 années suivantes, de nouveaux acteurs, de nouveaux domaines d'attribution et de nouveaux processus vinrent s'y adjoindre. Ma dernière victoire est que les universités et les PME collaborent à présent afin de développer des technologies propres. Entre-temps, certaines de ces PME exportent même ce type de technologie.

Avec le temps, j'ai grandi et je me transforme sans cesse. Les acteurs qui me composent en sont-ils conscients ? Planifient-ils donc mon développement ? Il est vrai qu'il arrive bien souvent que des membres de l'administration pensent qu'ils peuvent me diriger comme ils l'entendent. Comme d'autres acteurs du secteur privé ont la même ambition, il arrive qu'ils se neutralisent mutuellement. Et, pourtant, je continue malgré tout de me développer, car je suis équipé « en secret » d'un autopilote qui me permet de me gérer moi-même. Et heureusement qu'il en est ainsi, car les partenaires de coopération ne savent en fait pas comment faire. Au début surtout, ils avaient sous-estimé ma capacité d'apprendre et avaient véritablement cru que la compétence des personnes impliquées serait déterminante. C'est probablement pour cette raison qu'ils ont lancé un plan d'action après l'autre sans se demander suffisamment tôt comment pouvait être organisé mon processus de changement. Les résultats obtenus ont cependant toujours donné le feedback nécessaire.

Plus récemment, des acteurs particulièrement engagés se sont regroupés dans les limites du système que je forme. Ils veulent mieux me comprendre afin de pouvoir influencer sciemment les processus d'apprentissage nécessaires. Il leur a fallu admettre que mon comportement ne serait jamais entièrement prévisible et, encore moins, que je pouvais être dirigé à cent pour cent. Ils ne me comprennent pas entièrement, mais l'expérience leur a enseigné certaines choses :

- Même quand les personnes sont disposées à acquérir de nouvelles connaissances, les organisations se rebiffent souvent. À première vue, cela peut sembler paradoxal. Pour la plupart des propriétaires de PME, il était clair, par exemple, que les entreprises devaient changer. Celles-ci s'étaient cependant développées lentement et avec succès sur plusieurs générations. Des changements trop importants et trop rapides ont installé le chaos et tout bouleversé, par exemple, les processus de production, l'obligation de vendre à de nouveaux clients qu'elles ne connaissaient pas encore, etc. Pour les entreprises, ne pas s'adapter signifiait disparaître. Le fait de devoir sans cesse s'adapter et de ne pas arriver à se stabiliser par le biais de routines a également eu des effets désastreux. Il fallut donc trouver le bon équilibre entre stabilité et changement.
- Il a été difficile d'admettre que, pour survivre, il fallait renoncer à ce qui pendant longtemps avait si bien marché. En fin de compte, la fierté légitime ressentie devant les succès enregistrés par le passé a cédé le pas à l'amertume de devoir tout perdre. Les acteurs avaient besoin d'une perspective et voulaient savoir en quoi la nouveauté allait consister. D'autres avaient déjà connu des expériences semblables. Quand les acteurs eurent tiré les leçons de ces expériences et constaté que tout n'était pas mauvais dans le passé, ils se montrèrent également prêts à sortir des sentiers battus et à emprunter de nouvelles voies.
- Ce sont en particulier les entreprises qui acquièrent une grande assurance en se rendant compte qu'il ne s'agissait pas d'apprendre à tout prix un maximum de choses nouvelles. Étant donné que l'objectif consistait à devenir compétitif, notamment en mettant en lumière ce qui donne son caractère unique à la région, les acteurs se décidèrent à ne pas modifier certaines choses.

- Comme les incertitudes étaient grandes, au début surtout, chaque échec donnait lieu à des discussions et controverses. Les acteurs ont souvent voulu me supprimer en tant que système de coopération et partir chacun de leur côté. Mais, en prenant chaque jour davantage conscience de leur dépendance réciproque, ils ont fini par comprendre qu'ils devaient voir dans ces échecs le signe qu'il leur fallait continuer d'apprendre.

Les changements ont besoin de temps. Le rythme de l'apprentissage ne peut pas être accéléré de façon arbitraire. Les personnes apprennent plus vite que les organisations et, à leur tour, celles-ci sont plus rapides que moi car, dans le système de coopération, il existe un grand nombre de variables que personne ne parvient à appréhender entièrement. Les acteurs ont fini par le comprendre. L'apprentissage se fait à différents niveaux qui s'influencent mutuellement. Il n'est pas possible de tout changer en même temps. C'est la raison pour laquelle j'ai également besoin d'une architecture d'apprentissage qui montre comment les choses se mettent en place et s'emboîtent les unes dans les autres. Et comme personne ne peut prédire exactement comment je vais réagir, il a été nécessaire de tester, d'observer et d'adapter sans cesse l'architecture d'apprentissage. C'est comme cela que les acteurs ont appris à apprendre ».



L'apprentissage en tant qu'évolution

L'exemple démontre ceci : les organisations et les systèmes de coopération se développent et s'adaptent à leur environnement, voire l'influencent. Cela n'est possible que si l'on apprend au sein du système de coopération. Les changements au sein des organisations et des systèmes de coopération sont des innovations, les prestations étant fournies d'une nouvelle façon. De nouveaux modèles et de nouvelles routines voient le jour dans la coopération, par exemple, quand les entreprises font clairement savoir aux universités quels sont les besoins de formation initiale et continue que ces dernières doivent satisfaire concrètement. Les universités donnent suite à cette demande en établissant de nouveaux processus internes qui leur permettent d'offrir les prestations demandées. Les processus d'apprentissage ne sont certes pas entièrement planifiables, mais une démarche structurée améliore les chances de succès.

Trois mécanismes fondamentaux de la théorie de l'évolution permettent d'expliquer comment les organisations et les systèmes de coopération apprennent et comment les innovations finissent par s'imposer.¹⁰

Dans les organisations et les systèmes de coopération, des écarts petits ou grands (**variations**) par rapport aux routines établies s'installent de façon planifiée ou spontanée à différents endroits. Ces écarts se manifestent souvent aux points de contact entre les organisations et leur environnement ou entre les partenaires de coopération. Par exemple, un client exprime un souhait spécial auquel les normes existantes ne permettent pas de répondre. Les usagers de services publics attirent l'attention d'acteurs publics sur les problèmes de qualité. Les collaboratrices et collaborateurs développent de nouvelles idées sur la façon de concevoir les processus. Il y a des organisations et/ou des systèmes de coopération qui créent ou acceptent un grand nombre de variations alors que d'autres en manquent.

Ce qu'il est convenu d'appeler le partage des connaissances (*Knowledge Sharing*, en anglais) constitue une forme d'échange des expériences recueillies en matière d'innovations, même au-delà des systèmes de coopération. Des représentantes et représentants d'organisations issues de contextes sociétaux différents recherchent ensemble des variations qui leur permettront d'affronter des défis et problèmes concrets. Certains des participants possèdent peut-être déjà des expériences dans ce domaine. Ils partagent alors leur savoir en recourant à la méthode du partage des connaissances pour présenter leur expérience de façon que les autres participants puissent la transposer dans leur propre réalité.

Quand elles sont trop nombreuses, les variations peuvent, du fait de leur diversité, être source d'incertitudes et entraver l'action. Une décision de direction ou de pilotage est alors nécessaire pour sélectionner parmi les variations connues celle qui sera la plus utile. Il est essentiel pour cette étape de **sélection** de concevoir les processus de décision correspondants. Les organisations et/ou les systèmes de coopération se caractérisent par des processus de décision différents. Dans certains, la sélection de variations peut s'opérer rapidement alors que dans d'autres la sélection est un processus long et laborieux. Dans le cas idéal, la décision recueille l'adhésion et le soutien des acteurs importants et peut être mise en application dans la pratique.

Après la sélection, des mesures doivent être prises afin d'ancrer l'innovation dans le système (re)-stabilisation). À cet effet, les règles, structures, processus et rituels sont examinés et, si nécessaire, adaptés : de nouvelles routines voient le jour, ce qui donne au système de coopération ou à l'organisation la stabilité qui lui est nécessaire pour survivre. Ces mesures doivent faire l'objet d'une grande attention afin de redonner aux acteurs impliqués dans les organisations et/ou les systèmes de coopération l'assurance les confortant dans leur comportement. Les organisations et/ou les systèmes de coopération se différencient quant à leur compétence en matière de conception de processus de changement.

Ainsi, les organisations et les systèmes de coopération apprennent au travers de la variation, la sélection et la (re)stabilisation. Les projets couronnés de succès appuient ce mécanisme d'apprentissage en émettant des suggestions parfaitement adaptées. Dans certains cas, des structures et processus sont mis en place afin de générer des variations. En outre, les processus de décision peuvent être améliorés afin de renforcer la sélection. Il est également possible d'envisager des situations dans lesquelles c'est la gestion du changement dans son ensemble qui est visée par les suggestions. L'apprentissage des organisations et des systèmes de coopération se laisse toujours guider par leurs objectifs ainsi que par les résultats positifs (avantages pour les clients, les actionnaires et les parties prenantes, les acteurs, etc.) que les nouveaux modèles laissent espérer par rapport à ce qui existait déjà.

Impulsions favorisant un apprentissage durable aux différents niveaux du renforcement des capacités

Même si, initialement, le concept du renforcement des capacités trouve son origine dans la coopération internationale, il est également pertinent pour toute forme de systèmes de coopération. La capacité est l'aptitude des personnes, des organisations et des sociétés à organiser leur propre développement dans une optique de durabilité et à l'adapter à l'évolution du contexte d'ensemble. Cette capacité a pour effet de renforcer les compétences d'action et de régie des acteurs regroupés

au sein d'un système de coopération. La mise en œuvre des processus de changement est conçue de façon à les ancrer durablement dans les nouvelles routines en tant qu'innovations.

Il est utile dans ce contexte de faire la distinction entre les différents niveaux du renforcement des capacités auxquels il a été fait référence à diverses reprises : (1) contexte social et politique et relations de coopération entre les acteurs impliqués, (2) organisations et (3) personnes. Ce ne sont pas seulement des aptitudes individuelles aux différents niveaux, mais aussi et en particulier l'interaction entre elles qui détermine la capacité d'action et de régie, et donc l'efficacité d'un système de coopération.

Ces interactions doivent être prises en compte et être utilisées pour stimuler l'apprentissage au sein du système de coopération. L'objectif est de concevoir ensemble le changement et une action efficace au sens d'un développement durable. Apprendre avec les autres et les uns des autres, de même qu'innover, joue un rôle essentiel à cet égard.

Le renforcement des capacités est en principe un processus qui doit être porté par les acteurs impliqués et qui exige d'eux qu'ils se l'approprient, c'est-à-dire qu'ils s'identifient fortement avec lui et s'investissent pour le changement recherché. Cependant, cela n'exclut pas que cette appropriation se fasse au cours d'un processus de changement.

Souvent, des acteurs externes soutiennent le processus de renforcement des capacités des systèmes de coopération par leurs conseils. Ils assument le rôle de catalyseurs dans la mesure où ils ne poursuivent pas d'intérêts propres et où ils jouissent de la confiance des autres partenaires de coopération. D'une part, il s'agit là d'une énorme chance, d'autre part, celle-ci comporte également le risque que les acteurs formant le système de coopération se dégagent de leur responsabilité et la délèguent aux conseillers externes. Aussi est-il très important, dans ce type de système de coopération, de veiller à ce que l'énergie du changement vienne des acteurs impliqués eux-mêmes.

L'apprentissage au niveau de la société – Domaine de politique et contexte d'ensemble

Tout système de coopération évolue dans un cadre politique qui exerce une grande influence sur les conditions d'ensemble. Il est souvent difficile de modifier ce contexte d'ensemble qui est conditionné par un tissu de règles, de processus, de structures, de relations, d'organisations et de personnes. Les systèmes de coopération sont établis dans ce contexte et s'efforcent en même temps de l'influencer. Pour que la gestion des systèmes de coopération soit efficace, il est important de comprendre ces interactions. Cela permet, d'une part de mettre l'accent sur les objectifs qui doivent réellement être atteints, d'autre part de tirer des conclusions sur la façon dont le système de coopération doit être conçu et organisé, par exemple en ce qui concerne les acteurs qui doivent y participer ou les formes de coopération qui sont appropriées.

Les éléments suivants font partie des aspects centraux qui permettent d'appréhender le contexte d'ensemble d'un système de coopération :

- le contexte traditionnel et culturel d'une société qui s'exprime en valeurs et modèles sociaux (grandes orientations relatives au rôle de l'État, organisation du système économique, statut de certains groupes de population au sein d'une société, etc.) ;

- les antécédents des institutions et des organisations pertinentes ;
- le système d'incitations et les convictions fondamentales des acteurs importants ;
- les stratégies, les objectifs et les intérêts des acteurs principaux ;
- les routines décisionnelles réelles des institutions et acteurs importants ;
- les lois, les décrets d'application et les normes de qualité exigées des services publics.

Ces conditions d'ensemble et d'autres encore évoluent quand un apprentissage a lieu au niveau de la société. La **mise à l'échelle** décrit une impulsion ciblée, choisie à dessein, sur la façon dont l'expérience et les savoirs doivent être diffusés et ancrés dans le domaine de politique. La mise à l'échelle est un processus dont l'objectif est d'assurer la diffusion durable et à grande échelle des innovations et d'avoir ainsi des effets structurants. On distingue trois approches différentes pour effectuer cette mise à l'échelle :

La **mise à l'échelle verticale** consiste à institutionnaliser des concepts qui ont déjà été testés à titre pilote, par exemple dans le cadre d'un projet. Ces concepts pilotes sont généralement institutionnalisés au niveau national sous la forme de lois, de politiques, de plans et programmes de développement nationaux. De cette façon, les expériences innovantes s'établissent durablement et à vaste échelle dans le système de coopération.

Dans la **mise à l'échelle horizontale**, des concepts testés à titre pilote sont directement transférés entre des organisations comparables : les universités adoptent de nouveaux programmes d'étude, les communes adaptent leurs procédures administratives, les coopératives de vente paysannes reproduisent une stratégie de commercialisation efficace. Au contraire de la mise à l'échelle verticale, il n'est pas nécessaire ici d'adapter les normes nationales ou les politiques. Les résultats du projet sont pris en compte et sont traités par le biais des processus d'apprentissage et de coopération se déroulant dans le système de coopération permanent.

Dans le cas de **mise à l'échelle fonctionnelle**, les concepts, approches, méthodes, expériences, etc. sont transposés et reproduits dans un nouveau contexte.

Apprentissage au niveau de la société – relations de coopération

Les systèmes de coopération constituent d'excellentes arènes d'apprentissage puisque c'est précisément dans ces systèmes qu'il s'agit de trouver des solutions communes. Le principe à la base de changements durables est que les partenaires de coopération déploient ensemble leurs ressources et leurs compétences. Les objectifs poursuivis dans un système de coopération ne peuvent être atteints que si les acteurs apprennent ensemble. Les processus d'apprentissage peuvent en l'occurrence dépasser le cadre du domaine de politique et exercer une influence indirecte sur ce dernier.

Les systèmes de coopération sont organisés de façon que plusieurs partenaires de coopération collaborent dans de bonnes conditions pour fournir des prestations qui, dans un contexte sociétal défini, génèrent un avantage qu'ils ne pourraient pas obtenir à eux seuls. Quand des systèmes de coopération apprennent et que des innovations sociales parviennent à s'imposer, cela signifie que des éléments, dont l'expression particulière constitue le caractère distinctif de tout système

de coopération, changent en même temps. L'exemple de la promotion des PME décrit plus haut peut servir à illustrer ce propos :

- Le système de coopération crée des **structures** qui sont la résultante de l'objectif de promotion des PME, des champs d'action « Accès à des services de crédit et promotion des technologies », des acteurs concernés du secteur privé et de l'administration ainsi que des formes de coopération particulières.
- En outre, les contributions des partenaires de coopération impliqués sont organisées sous la forme de processus qui sont axés sur les objectifs du système. Ainsi, les associations professionnelles et les administrations publiques pourraient, par exemple, proposer dans les parcs industriels des conseils d'ordre technologique qui aideraient les entreprises à soumettre des projets d'investissement de grande qualité aux banques locales et aux coopératives de crédit.
- La collaboration et la prise de décisions au sein du système de coopération repose en outre sur certaines règles, par exemple en ce qui concerne l'adoption de plans d'action, le choix des projets de recherche universitaire à promouvoir, etc.
- En outre, la coopération fait naître des **rituels** qui font toujours partie intégrante d'une culture de coopération. Ces rituels ont une grande valeur symbolique et identitaire pour les acteurs impliqués. Il peut s'agir, par exemple, du logo du système de coopération faisant référence à la tradition glorieuse des anciennes guildes, de certaines fêtes célébrant les succès remportés ou visant à renforcer la cohésion.

Les systèmes de coopération se caractérisent par une grande diversité d'idées et d'acteurs et offrent ainsi des conditions particulièrement favorables à une conception moderne des processus d'apprentissage. Les systèmes de coopération couronnés de succès apprennent de deux manières. D'une part, les structures, processus, règles et rituels sont adaptés. D'autre part, les acteurs apprennent également comment réagir dans des situations comparables et, à un autre niveau, ils apprennent à apprendre. De nouvelles initiatives d'innovation peuvent ainsi voir le jour à de nombreux endroits au sein d'un système de coopération.

Étant donné que les partenaires de coopération doivent s'entendre pour décider si et de quelle manière ils veulent amorcer ces processus de changement, ils consomment sans cesse des ressources. Aussi est-il nécessaire d'examiner si les objectifs du projet et les objectifs d'apprentissage ont été atteints et de formaliser le résultat de cette évaluation. Cela signifie que les objectifs et les indicateurs d'apprentissage doivent être définis et observés de la même façon que les objectifs qui découlent de la stratégie commune, par exemple l'ouverture d'une nouvelle ligne de crédit destinée à promouvoir des technologies. Les projets sont un « lieu d'exercice probatoire au niveau supra-organisationnel » susceptible de durer. Le projet sert en l'occurrence de modèle de la façon dont le système de coopération permanent apprend (« apprendre d'un modèle »).

Apprentissage au niveau de l'organisation

Les organisations ont leur « vie » propre. La conviction largement répandue que les organisations peuvent être réduites au nombre des membres qui la composent ne va pas au fond des choses. Les organisations se créent un sens et ont ainsi leur propre sens. Elles se développent en venant

se greffer sur des problèmes sociétaux pour lesquels elles proposent des solutions. Elles réussissent durablement quand, dans un système fondé sur la division du travail, elles peuvent offrir des solutions pour maîtriser des tâches (objectifs) à des coûts de transaction moindres que ceux qui seraient occasionnés sans elles. Au cours de leur histoire, les organisations développent une autonomie qui s'exprime au travers de structures, processus, règles et rituels spécifiques. Grâce à leur orientation vers des objectifs et à l'adhésion formelle de leurs membres, les organisations sont un ensemble défini d'objectifs. Ces objectifs déterminent le cadre dans lequel se dérouleront les opérations de l'organisation.

En tant que membres d'un système de coopération, les organisations sont sans cesse confrontées aux exigences soulevées par ce dernier. La coopération inter-organisationnelle est nécessaire pour réaliser les objectifs que l'organisation ne parviendrait pas à atteindre à elle seule. De nouvelles opportunités et potentialités voient ainsi le jour. Par ailleurs, les organisations doivent également s'adapter en continu en fonction des exigences auxquelles elles doivent répondre. Aussi, les partenaires regroupés au sein d'un système de coopération doivent-ils acquérir la capacité de saisir les impulsions qui en émanent, de continuer de développer leurs compétences et de fournir les prestations et contributions attendues d'eux.

À cet effet, les organisations développent des structures, règles, processus et rituels qui traitent des questions liées à la collaboration avec d'autres acteurs. Elles créent ainsi des marges de manœuvre et de décision qui permettent aux personnes impliquées dans les organisations de consacrer une partie de leur énergie, de leur temps de travail et de leurs ressources à la collaboration avec d'autres. Il peut également s'avérer nécessaire que ces personnes renforcent leurs compétences de manière à pouvoir utiliser et élargir ces marges de manœuvre pour représenter leur organisation de façon adéquate dans le système de coopération.

Les organisations apprennent à intégrer ces expériences et savoirs dans leurs structures, processus, règles et rituels ou à les rendre intelligents. Les organisations apprennent notamment quand

- au travers d'une restructuration, de nouvelles expériences sont recueillies sur la façon de concevoir et de transformer des structures organisationnelles ;
- des processus de création de valeur sont adaptés, ce qui permet d'optimiser les activités de l'organisation dans son ensemble ;
- des cadres réglementaires, tels que ceux régissant le développement des ressources humaines, sont transformés ;
- des systèmes de gestion de la qualité garantissant le respect des normes fixées pour la fourniture de prestations sont établis. Une autre fonction consistant à identifier en continu les déficits et lacunes ainsi qu'à y remédier est établie par ce biais.

L'apprentissage au niveau individuel des personnes

Les impulsions d'apprentissage et d'innovation sont souvent données par des personnes qui entrevoient de nouvelles possibilités et des potentiels ou qui simplement reconnaissent l'existence d'un déséquilibre entre les ambitions déclarées et la réalité.

Le renforcement des compétences a pour effet d'accroître les capacités d'action et de création individuelles des personnes, ce qui néanmoins ne se déroule pas dans un cadre coupé de toutes relations, de toutes références et de tout contexte. Les activités au niveau individuel déploient leur plein potentiel quand elles se greffent sur un système de référence et que les interfaces avec les autres niveaux du renforcement des capacités sont également organisées de façon efficace. Le système de référence désigne le domaine d'influence direct d'une personne, qu'il s'agisse d'une organisation, d'un système de coopération, d'un réseau ou d'une communauté informelle. Le renforcement de la compétence d'action d'une personne contribue à faire que cette dernière puisse amorcer et accompagner les changements se produisant dans ses systèmes de référence. En tant qu'agent de changement par exemple, elle est mise en mesure d'organiser plus efficacement les processus d'échange au sein de son réseau professionnel ou de suggérer des idées de réorientation dans son environnement et, en tant que diffuseur, de consolider les acquis de l'apprentissage au sein des organisations, réseaux et domaines de politique.

giz

Renforcement des capacités humaines à la GIZ

La GIZ dispose d'une longue expérience dans le domaine du renforcement international des compétences. Par renforcement des capacités humaines (RCH), la GIZ désigne une gamme de services et prestations qui aident à façonner de façon professionnelle l'apprentissage d'individus dans le cadre de processus de renforcement des capacités. Le RCH aide ainsi à développer les compétences de personnes et à organiser des processus d'apprentissage communs de façon à ce que ces personnes puissent contribuer à l'obtention de résultats durables dans leurs systèmes de référence.

Les compétences nécessaires aux activités de RCH dans l'architecture d'apprentissage peuvent être déduites des objectifs fixés dans le système de coopération. Les différents angles d'approche adoptés pour le développement d'activités de RCH parfaitement adaptées aux groupes cibles qu'elles concernent correspondent aux attentes auxquelles doivent répondre les mesures et prestations entreprises au niveau personnel.

1. Accroître l'efficacité des personnes

En se familiarisant avec les concepts de l'autogestion et de la gestion des connaissances, les personnes renforcent leurs compétences personnelles et sociales. Cela les oblige également à réfléchir à leur propre façon d'agir et de comprendre leur rôle.

2. Renforcer les compétences d'action des professionnels

Le renforcement de compétences techniques répondant à des besoins concrets met les professionnels en mesure d'engager et d'accompagner les changements qu'ils jugent nécessaires de leur point de vue. Le travail sur des cas concrets, de même que la capacité de maîtriser de nouveaux changements par un apprentissage ciblé tout au long de la vie, sont ici prioritaires.

3. Renforcer la capacité créatrice des gestionnaires et responsables de processus

Les personnes assumant la responsabilité de projets ou de processus, c'est-à-dire les gestionnaires, sont familiarisées avec les concepts sous-tendant une organisation efficace de processus et de changements. Elles sont ainsi mises en mesure de réaliser de façon autonome les changements institutionnels et sociétaux pour un développement durable.

4. Renforcer les formateurs et les conseillers dans leur rôle de diffuseurs

Les formateurs et les conseillers développent leurs compétences didactiques et méthodologiques pour mieux assumer leur rôle de diffuseurs dans l'accompagnement de processus d'apprentissage individuels et au sein des organisations et systèmes de coopération.

5. Développer et consolider la responsabilité de direction

Les cadres dirigeants et agents de changement doivent développer davantage leur aptitude à diriger et élaborer des stratégies pour être en mesure de promouvoir efficacement des changements de vaste envergure dans leur système de référence. Une approche basée sur le dialogue et les valeurs permet en particulier de débattre de la responsabilité des cadres dirigeants pour le bien commun.

6. Mettre les personnes en réseau afin de consolider durablement l'apprentissage et le changement

Les personnes apprennent mieux et plus facilement quand elles font partie de communautés d'apprentissage, que ce soit sur les lieux mêmes de l'apprentissage ou au sein de communautés virtuelles. Les connaissances et savoirs sont ainsi disponibles dans le monde entier. Les échanges entre professionnels donnent régulièrement lieu à des impulsions de changement dans le contexte de travail concerné. Dans de nombreux cas, ces réseaux formés de personnes continuent d'exister pendant longtemps de sorte qu'ils peuvent, en circuits autogérés, élaborer sans cesse de nouvelles solutions adaptées à des problèmes actuels. Les réseaux d'anciens étudiants formés au niveau local, régional et mondial, contribuent souvent à aménager et établir durablement de tels réseaux d'apprentissage et d'échange.

La combinaison de différents angles d'approche peut renforcer davantage le développement d'une vaste compétence d'action et l'impact de celle-ci sur les contextes et les besoins existants. ●

Comment les personnes apprennent-elles durablement ?

Les personnes apprennent avec les autres et les unes des autres (apprentissage par les pairs) et partagent leurs connaissances et expériences (Knowledge Sharing). Cela est possible grâce à l'énorme capacité d'apprentissage de l'individu, qui va bien au-delà de l'accumulation de savoirs. Les personnes apprennent grâce à l'acquisition d'expériences complexes et à l'interaction avec d'autres personnes. Quand elles transmettent leurs expériences, les personnes évaluent et modifient leurs propres convictions et perceptions. La faculté d'intégrer à leur perception des expériences nouvelles et d'en vérifier la validité (réflexion autocritique ; apprentissage réflexif) est une condition préalable à tout changement. Les enseignements de fond qu'elles en retirent leur servent de base pour vérifier leurs possibilités d'action et donc pour envisager en même temps la possibilité d'un changement de comportement (= apprentissage).

Il apparaît parallèlement que l'apprentissage est toujours lié à des capacités et valeurs qui sont ancrées dans la culture et qui conditionnent le rôle de l'individu au sein de la société. Pour que l'apprentissage jouisse de conditions idéales, il est de ce fait indispensable de toujours tenir compte du contexte culturel, social et politique dans lequel il se déroule. Cet aspect est même plus important encore dans les processus de changement sociétaux afin de pouvoir replacer dans le bon contexte les exigences auxquelles les personnes doivent satisfaire en matière d'apprentissage. Cela crée en outre des espaces de découverte et d'expérience favorisant l'émergence d'attitudes communes.

Les adultes apprennent le mieux quand l'apprentissage se greffe sur l'histoire de leur vie et que l'aménagement d'espaces de réflexion leur permet de confronter leurs propres expériences et connaissances à de nouvelles impulsions. Les personnes identifient ainsi de nouvelles possibilités d'action. Tout changement de comportement exige souvent un effort considérable de la personne concernée. Le succès dépend très fortement de la perception que cette personne a d'elle-même, et notamment de l'image d'acteur performant, estimé et applaudi pour avoir modifié son comportement. Il est indispensable à cet effet que l'organisation ou le système de coopération dans lequel une personne travaille lui donne la chance de mettre en pratique ce qu'elle a appris et ainsi d'amorcer des processus de changement et de contribuer à les façonner.

L'apprentissage sur le lieu de travail revêt une importance particulière dans ce contexte. L'expérience montre que les individus apprennent dans leur travail quotidien. Il importe donc de concevoir, d'organiser de façon judicieuse et d'exploiter ces possibilités d'apprentissage, ce qui se passe, par exemple, quand des personnes se voient confier de nouvelles missions, sont intégrées à des équipes de projet, effectuent un stage dans un secteur d'activité qui n'est pas le leur ou s'engagent dans des communautés de pratiques inter-organisationnelles. Ce type d'apprentissage ne doit pas obligatoirement être mis en scène dans le cadre de formations formelles ; il peut se faire en saisissant les opportunités d'apprentissage existant au quotidien et au sein de réseaux informels.

La comparaison entre les compétences existantes et les compétences souhaitées est essentielle pour garantir l'efficacité du renforcement des compétences. Les compétences souhaitées sont fonction des tâches particulières que les personnes doivent accomplir. L'étape d'analyse correspondante (analyse des lacunes) permet de dire quelle doit être l'orientation à donner au renforcement des compétences et d'identifier ensuite les mesures d'apprentissage correspondantes.

Le renforcement des compétences est fonction des profils de compétence qui indiquent la destination du voyage de l'apprenant. Le profil de compétence sert également d'orientation pour le processus d'apprentissage et intègre les différentes perspectives, attentes et expériences des participants. L'expérience montre que les cinq types de compétences suivants sont importants : compétence spécialisée, compétence méthodologique, compétence en matière de gestion et de conseil, compétence en matière de formation, compétence en matière de communication et de coopération et compétence en matière d'autogestion.

Une culture d'apprentissage moderne complète les relations interpersonnelles nécessaires par d'autres éléments. Les personnes ne doivent plus aujourd'hui se rassembler en un endroit pour apprendre ensemble. Ainsi, les formes d'apprentissage basées sur le web (par exemple E-Learning, E-Coaching, E-Collaboration) gagnent de plus en plus en importance. Le contact personnel reste indispensable quand il faut apprendre comment agir et transformer les interprétations et points

de vue ancrés dans la tradition ou quand il s'agit de compétence émotionnelle (par exemple, formation, atelier, coaching). Une culture d'apprentissage moderne adopte ici des approches innovantes et mise de plus en plus sur les formules qui permettent un apprentissage interculturel commun (Joint Learning) ou un apprentissage par les pairs (Peer-to-Peer-Learning).

La perspective particulière du facteur de réussite Apprentissage et innovation

Étant donné que les systèmes de coopération s'adaptent sans cesse à leur environnement, des processus d'apprentissage se mettent en place de façon quasi naturelle ou sont aménagés de façon ciblée et ont lieu en permanence. L'apprentissage est le thème central des projets, les changements recherchés devant être durablement ancrés dans un champ d'action sociétal. C'est pourquoi il est essentiel d'établir des liens entre le projet et le champ d'action. Le FR Apprentissage et innovation aide à concevoir ces processus. En même temps, il met les acteurs en garde en leur rappelant sans cesse qu'ils ne peuvent contrôler le système de coopération à cent pour cent.

Les projets qui sont couronnés de succès dans le contexte de la coopération ont un caractère modèle qu'ils mettent à profit à tous les niveaux du renforcement des capacités. Ils forment des arènes d'apprentissage dans lesquelles une multitude d'innovations possibles peuvent être mises à l'essai avant d'arriver dans le champ d'action sociétal sous forme de nouvelles routines.

Il est important dans ce contexte de créer une « composition » de diverses mesures qui se soutiennent et se renforcent mutuellement aux différents niveaux. Une **architecture d'apprentissage cohérente** permet de s'assurer que les personnes possèdent les compétences dont elles ont besoin pour assumer les tâches nouvelles qu'une modification des objectifs de leur organisation, par exemple, a rendues nécessaires. Finalement, il ne suffira pas que des personnes élargissent leur base de savoirs et modifient leurs attitudes et comportements. Ces compétences ne pourront être utilisées de façon efficace que si les structures, processus et règles des organisations impliquées et du système de coopération dans son ensemble évoluent également. Ainsi, il faut créer des conditions d'ensemble favorables et des possibilités pour que les personnes puissent utiliser leurs nouveaux savoir-faire et que de nouvelles routines puissent se développer et s'établir.

Le FR Apprentissage et innovation vise à explorer des espaces d'apprentissage et à les regrouper au sein d'un concept commun afin de renforcer les compétences d'action et de régie des acteurs. Le FR Apprentissage et innovation complète tous les éléments porteurs du modèle de gestion Capacity WORKS en renforçant les compétences suivantes qui peuvent être utilisées au-delà du cadre d'un projet :

- gestion axée sur les objectifs et les résultats permettant aux partenaires de coopération de réorienter sans cesse leur gestion vers des objectifs et résultats nouvellement convenus, et ce, de façon autonome ;
- élaboration de stratégies permettant de développer des options qui élargiront la marge de manœuvre des acteurs et entrouvriront des possibilités de donner un sens à un système de coopération, même dans des périodes turbulentes ;
- gestion de la coopération permettant d'adapter les formes de la coopération et le choix des partenaires de coopération aux besoins existants ;

- mécanismes de pilotage permettant de développer la compétence d'aménager des structures de pilotage adéquates dans le système de coopération et de les modifier à nouveau en cas de besoin ;
- organisation de mécanismes permettant d'aménager les processus dans le champ d'action sociétal et les modalités de gestion internes pour l'instauration des innovations sociales et la mise en place des mécanismes d'apprentissage.

Boîte à outils

Aperçu et questions d'orientation

Instruments	Page	Questions d'orientation
Facteur de réussite Stratégie		
1. Suite stratégique	98	Quelles peuvent être les différentes étapes d'élaboration de la stratégie d'un projet ?
2. Tendances et schémas sociaux	103	Quelles sont les évolutions et tendances externes qui influencent notre projet ?
3. Scénarios	106	Comment le champ d'action sociétal évolue-t-il avec le temps ?
4. Défis : SWOT	110	Quels sont les atouts, faiblesses, opportunités et risques qui caractérisent le champ d'action sociétal dans lequel le projet entend obtenir des résultats ? De quelles capacités dispose-t-on aux différents niveaux du RC ?
5. Identifier des options	114	Comment peut-on développer d'autres options stratégiques dans le projet ?
6. Choix d'une option	117	Quels sont les éléments qui étayeront le choix d'une option stratégique pour le projet ?
7. Modèle de résultats	120	Quel est le lien reliant les résultats recherchés dans un projet ? Quelles sont les hypothèses de résultats sous-tendant ces interactions ?
8. Stratégie de renforcement des capacités	126	Quelle est la stratégie de renforcement des capacités qui pourrait s'avérer efficace compte tenu des objectifs et des résultats recherchés ?
Facteur de réussite Coopération		
9. Carte des acteurs	133	Quelles sont les personnes et les organisations qui sont ou qui devraient être impliquées dans le projet ?
10. Profil d'action des acteurs (matrice des 4-A)	138	Quels sont les profils d'action détaillés des acteurs importants ? Qu'est-ce que cela implique pour la coopération au sein du projet ?
11. Intérêts des acteurs clés	141	Quels sont les intérêts qui lient les acteurs clés au projet ? Existe-t-il d'éventuels conflits d'objectifs et comment ceux-ci peuvent-ils être réglés ? Les conflits de relations et d'intérêts sont-ils gérés de façon constructive et comment ?
12. Caractéristiques structurelles des coopérations	145	À quels critères la qualité de la coopération peut-elle être mesurée ? Quels sont les schémas de coopération qui conviennent ? Quels sont les rôles assumés par les acteurs dans le projet ?

Instruments	Page	Questions d'orientation
13. Perceptions des acteurs (analyse PIANO)	153	Quels sont les points de vue que les acteurs clés partagent sur le projet ? Comment le projet peut-il se rallier aux stratégies d'action des acteurs ?
14. Réseaux : renforcer les potentiels relationnels	157	Quand la création d'un réseau se justifie-t-elle ? Quelles sont les questions clés que soulève la gestion de réseaux ?
15. Développement de la confiance	162	Comment les relations de coopération peuvent-elles être consolidées ? Quels sont les tensions et conflits qui se dessinent dans le système de coopération et quels sont les aides, systèmes de gestion des conflits ou éléments de solution qui peuvent être proposés ?
16. Arrière-scène et comportement d'apprentissage	169	Quels sont les règles implicites, méthodes de résolution des problèmes et modèles d'apprentissage qui exercent une influence déterminante sur le système de coopération ?
17. Analyse des besoins	175	Quels sont les domaines dans lesquels le projet a des besoins de coopération complémentaire ? Avec quels acteurs une coopération pourrait-elle éventuellement être engagée ?
18. Avantages comparatifs	178	Quels sont les avantages comparatifs du projet qui en font un partenaire attrayant dans une coopération ?
19. Organisation de processus de négociation	181	Comment des négociations entre acteurs ayant des intérêts divergents et des attentes et modes de travail différents peuvent-elles être conçues et organisées de façon constructive ?
Facteur de réussite Structure de pilotage		
20. Structure de pilotage	186	Comment le projet prend-t-il ses décisions ? Comment les différents acteurs doivent-ils être associés au pilotage ? Quelle serait une structure de pilotage appropriée pour le projet ?
21. Qualités requises de la structure de pilotage	191	Quels sont les critères de qualité auxquels une structure de pilotage doit satisfaire ?
22. Système de suivi axé sur les résultats	194	Comment un système de suivi axé sur les résultats est-il établi ? Quels sont les aspects à prendre en compte pour la mise en place et le fonctionnement d'un tel système ?
23. Architecture d'intervention	198	Comment les interventions s'échelonnent-elles dans le temps ?
24. Plan d'opérations	204	Comment traduisons-nous notre orientation stratégique en un plan de mise en œuvre concret ?
Facteur de réussite Processus		
25. Carte des processus	209	Quels sont les processus se déroulant dans le champ d'action sociétal et/ou dans le projet ?

Instruments	Page	Questions d'orientation
26. Hiérarchie des processus	214	Comment les processus se déclinent-ils au niveau opérationnel ?
27. Conception des processus	217	Comment les processus peuvent-ils être conçus et décrits dans le détail ?
28. Optimisation des processus	220	Comment peut-on reconnaître et optimiser les modèles de processus critiques ?
29. Gestion des interfaces	225	Comment les interfaces peuvent-elles être organisées ?
Facteur de réussite Apprentissage et Innovation		
30. Mise à l'échelle	229	Comment une mise à l'échelle efficace peut-elle être conçue ?
31. Compétence d'apprentissage dans les systèmes de coopération	233	Comment les besoins d'apprentissage et les progrès correspondants réalisés dans un projet peuvent-ils être vérifiés et adaptés ?
32. Capacité d'innovation des systèmes de coopération	236	Comment la capacité d'innovation d'un projet peut-elle être renforcée ?
33. Gestion des connaissances dans les projets	240	Quels sont les connaissances et savoirs qui devraient être formalisés et comment peut-on s'y prendre ?
34. Débriefing	245	Comment les expériences recueillies dans le projet sont-elles évaluées et préservées ?
35. Réseaux d'apprentissage des diffuseurs et formateurs	249	Comment peut-on concevoir et organiser un échange institutionnalisé entre les diffuseurs et les formateurs ?
36. Communauté de pratique	253	Comment les systèmes de coopération ou les organisations tirent-ils des enseignements des expériences et connaissances existantes ?
37. Diagnostic organisationnel	257	Quelle est la capacité de performance d'une organisation et quelles sont ses lacunes ?
38. Gestion de la qualité dans les organisations	262	Comment peut-on systématiquement améliorer la qualité de la fourniture de prestations dans les organisations ?
39. Assurance qualité de l'acquisition de compétences	267	Quels sont les aspects à prendre en compte dans la conception de stratégies de qualification efficaces ?
40. Conseil collégiale	271	Comment les savoirs implicites liés à des personnes peuvent-ils être mis à profit pour des échanges entre les acteurs ?
41. Définition d'objectifs d'apprentissage	274	Quels sont les objectifs d'apprentissage visés par le projet ? Quels sont les instruments qui peuvent être utiles à cet effet ?
42. Vérification de la stratégie d'apprentissage des projets	278	À quels niveaux et sur quels thèmes la compétence d'apprentissage doit-elle être renforcée davantage que ce qui est prévu dans les mesures décidées à ce jour ?

Facteur de réussite Stratégie

Instrument 01

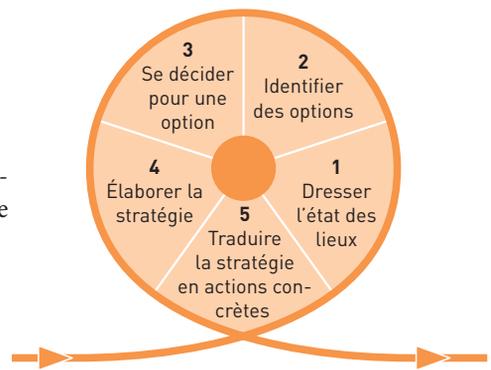
Suite stratégique

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à élaborer des stratégies de renforcement des capacités ou des stratégies destinées à des projets qui ont pour but de transformer des sous-systèmes sociaux. Il offre à cet effet une séquence d'instruments servant à l'analyse, l'élaboration, l'évaluation et le choix définitif d'une option stratégique. Le résultat est une stratégie formulée en termes précis.
Champ d'application	Situations dans lesquelles l'orientation stratégique du projet est remise en question ou doit être clarifiée plus précisément entre les acteurs impliqués ; au début de tout projet de même qu'à la suite d'informations renvoyées par le système de suivi, de modifications des objectifs ou de changements intervenus dans le contexte du projet.
Cadre/Participants	Groupes de différentes tailles ; pour respecter la séquence d'utilisation des instruments, il est recommandé d'y travailler en continu et avec le même groupe dans le cadre d'un atelier ou de deux ateliers successifs.
Matériel	Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, épingles, etc.) ; documentation photo de tous les résultats.
Indications	Il faut commencer par travailler sur une question stratégique clairement définie. La séquence d'utilisation des instruments amène les participants à répondre à des questions qui les obligent à comparer leurs différentes hypothèses et idées. Le séquençement retenu associe des instruments concernant tous les facteurs de réussite. Le résultat sous forme d'énoncé d'une stratégie de renforcement des capacités est la porte d'entrée donnant accès aux autres facteurs de réussite, qui sont aménagés en conséquence dans l'option retenue. Pour ce processus, il est recommandé de faire appel à un modérateur ou facilitateur externe qui décharge les participants de la responsabilité du processus et veille à ce que le principe de l'orientation-résultats soit respecté.

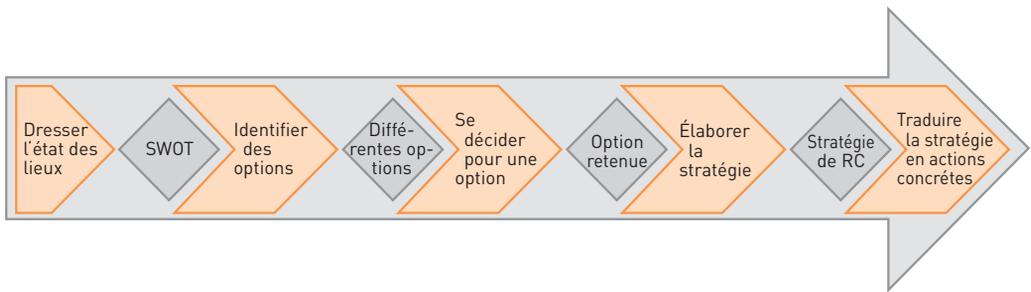
Description

Élaborer une stratégie implique de s'engager dans un processus. Pour l'aménagement d'un tel processus, Capacity WORKS propose l'instrument « Suite stratégique » qui recommande une succession de différentes étapes et les outils correspondants. Selon les besoins, il est possible d'utiliser plusieurs outils différents au cours d'une même étape.



Graphique 17 : Boucle stratégique

Le mode d'emploi proposé pour l'élaboration de la stratégie s'appuie sur une démarche descriptive qui déroule la boucle stratégique en une suite linéaire de différentes étapes du processus :



Graphique 18 : Processus linéaire d'élaboration de la stratégie

Organisation du processus

Le processus est décomposé en cinq étapes qui sont chacune assortie de leurs propres outils. Chaque étape du processus conduit à un résultat qui est élaboré à l'aide de l'outil. Le processus global s'étend normalement sur plusieurs jours (entre deux à quatre jours) ou ateliers qui ne doivent pas tous se dérouler immédiatement l'un après l'autre. Après chaque étape du processus et chaque résultat, il est possible de prévoir une interruption ou un temps de réflexion. Pour l'élaboration de la stratégie, il est cependant nécessaire d'assurer une continuité suffisante pour ne pas laisser s'estomper l'enthousiasme de la découverte parmi le groupe de participants et pour tirer parti de la dramaturgie des différentes étapes. Il importe de soigneusement documenter chaque étape et chaque résultat afin de disposer ultérieurement d'une base transparente pour initier les personnes n'ayant pas participé aux réflexions et résultats du groupe. Les motifs et raisons avancés pour justifier la stratégie resteront ainsi compréhensibles et pourront encore être discutés ultérieurement.

Pour l'élaboration de la stratégie, il est important :

- que la structure de pilotage et/ou les organes responsables désignent les acteurs devant participer à l'exercice. Il importe avant tout de nommer les acteurs clés qui assument la responsabilité de décisions importantes et qui apportent des ressources. Pour garantir que des points de vue divers seront représentés, différents acteurs doivent être associés à l'exercice ;
- le cas échéant, d'engager une conseillère/un conseiller pour assurer l'animation du processus afin que tous les acteurs puissent y contribuer librement et accorder toute leur attention au résultat recherché ;
- de réfléchir à la façon dont des acteurs qui sont concernés, mais qui ne participent éventuellement pas à l'élaboration de la stratégie puissent être informés ou impliqués ;
- de décider comment formaliser les résultats sous une forme transparente de façon à ce qu'ils puissent éventuellement être utilisés pour une présentation du projet vers l'extérieur.

Questions clés pour préparer l'élaboration de la stratégie :

- Qu'est-ce qui motive l'élaboration de la stratégie ?
- Quelle est notre question stratégique ? Cette question concerne-t-elle une partie ou l'ensemble du projet ? Quels sont les acteurs qu'elle concerne ?
- Qui doit participer à l'élaboration de la stratégie ?
- Existe-t-il des éléments stratégiques ou des stratégies qui ont été formulés dans une phase antérieure du projet et que nous voulons utiliser ?
- Dans quel cadre régional et politique l'élaboration de la stratégie du projet s'inscrit-elle ? Quels sont les documents directifs fixant des limites ou des conditions dont il importe de tenir compte ? (Dans le cas de projets de la coopération internationale allemande, il peut notamment s'agir des documents suivants : documents de stratégie relatifs aux pôles d'intervention prioritaires du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), stratégies pays du BMZ, stratégies nationales dans les différents secteurs, stratégies suprarégionales, documents de stratégie d'autres donateurs, d'ONG, etc.)
- Quel facilitateur/conseiller prépare le processus et en assume la responsabilité ?
- À quel moment passons-nous la stratégie en revue et quand la mettons-nous à jour ?

Il est recommandé de toujours placer le processus d'élaboration de la stratégie au début d'un projet. Il est conseillé d'adapter le calendrier au rythme de la procédure d'information obligatoire, du suivi et des processus budgétaires des principales parties impliquées. Les stratégies sont la pièce maîtresse de toute planification rationnelle des jalons d'étape et des opérations, par laquelle des ressources sont allouées au projet. Ce lien étroit existant entre la stratégie et la planification des ressources doit être pris en considération dans la planification annuelle des processus.

L'expérience montre qu'il est nécessaire de procéder à une vérification annuelle de l'orientation stratégique. Certains événements tels qu'un changement de gouvernement, l'apparition de crises économiques ou la naissance de conflits peuvent également rendre une réorientation stratégique nécessaire. Les évaluations ou examens de projets constituent d'autres occasions de vérifier les stratégies qui, souvent, sont le résultat de processus de gestion internes de l'un des acteurs impliqués.

La portée d'une stratégie découle souvent du motif ayant présidé à son élaboration : la stratégie s'applique-t-elle à l'ensemble du projet ou seulement à une partie de celui-ci ? La stratégie est-elle élaborée au début du projet et s'étend-elle à l'ensemble de la période ? Ou, son élaboration a-t-elle lieu à une date ultérieure et se limite-t-elle à une vérification stratégique de certains aspects du projet ?

Il est recommandé de consigner, par exemple sur une feuille de tableau mobile, le résultat des questions clés relatives à l'élaboration de la stratégie, clarifiées avec les acteurs concernés, afin que ces derniers le gardent à l'esprit pendant l'ensemble du processus.

Quand les aspects principaux, c'est-à-dire les questions sur lesquelles doit porter la stratégie, les acteurs à associer à son élaboration, le cas échéant le conseiller et l'organisation du processus sont clarifiés, on peut passer aux étapes de fond suivantes :

Marche à suivre

Le graphique suivant présente sous une forme schématique les cinq étapes ainsi que les instruments pouvant être utilisés pendant leur déroulement. Certains de ces instruments sont décrits dans d'autres facteurs de réussite et il y sera alors simplement fait référence ; d'autres instruments concernent principalement le FR Stratégie et seront décrits dans les pages suivantes.

Étape du processus	Boîte à outils	N° de l'instrument	Résultat de l'étape du processus
Étape 1 Dresser l'état des lieux	Tendances et schémas sociaux Scénarios Carte des processus Profil d'action des acteurs (matrice des 4 A) Carte des acteurs Avantages comparatifs Analyse des besoins Défis clés : SWOT	02 03 25 10 09 18 17 04	■ SWOT
Étape 2 Identifier des options	Identifier des options	05	■ Options possibles
Étape 3 Se décider pour une option	Choix d'une option	06	■ Option retenue
Étape 4 Décrire la stratégie	Modèle de résultats Stratégie de RC	07 08	■ Modèle de résultats ■ Stratégie de RC
Étape 5 Traduire la stratégie en actions concrètes	Aucun instrument spécifique, mais transposition des résultats issus de l'élaboration de la stratégie dans les autres facteurs de réussite		

Graphique 19 : Boîte à outils pour l'élaboration de la stratégie

Pour pouvoir tirer le meilleur parti de la boucle stratégique pour l'élaboration de la stratégie, certains instruments doivent absolument être utilisés. Ces instruments sont indiqués en gras dans le tableau ci-dessus. Tous les autres instruments peuvent être utilisés complémentirement en fonction des besoins et des questions à traiter aux différentes étapes.

Les étapes se succèdent au rythme qui est nécessaire pour élargir et focaliser la perspective. Dans l'analyse, les informations accroissent la complexité, mais elles sont ensuite condensées et centrées sur les défis clés. L'élaboration de façon presque ludique de plusieurs options différentes et ambitieuses élargit le champ de vision des marges d'action possibles. Le choix d'une option, sur la base d'une évaluation transparente effectuée en commun, réduit la complexité à la décision qui orientera l'action. Cette décision restera déterminante quand la stratégie sera décrite de façon plus détaillée au moyen de mesures, de prestations ou du modèle de résultats.

Dans le cadre d'un atelier, les parties impliquées travaillent sur une combinaison d'instruments de cette boîte à outils qu'ils composent et utilisent selon les étapes et au rythme décrits.

Instrument 02

Tendances et schémas sociaux

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à effectuer une analyse succincte et pragmatique du contexte social revêtant de l'importance pour la question visée par l'élaboration de la stratégie. Il doit permettre d'explicitier les tendances, modèles et schémas sociaux et d'établir s'ils constituent des opportunités ou des menaces pour les objectifs du projet.
Champ d'application	Situations dans lesquelles le contexte politique, économique et social qui servira de cadre d'insertion au projet doit être examiné de plus près.
Cadre/Participants	Atelier travaillant avec un groupe (douze participants au maximum) composé d'acteurs qui sont dépositaires d'un savoir-faire local et capables avant tout de bien juger le contexte social.
Matériel	Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, épingles, etc.).
Indications	De conception pragmatique, cet instrument peut être traité en deux heures par un petit groupe de participants. Il peut également servir d'orientation à un travail individuel structuré. Il ne permet pas d'effectuer une analyse approfondie et solidement étayée. D'autres outils méthodologiques tels que l'évaluation des capacités de la GIZ conviennent mieux pour une analyse approfondie et détaillée de la situation de départ.

Description

Tout projet d'un système de coopération s'inscrit dans un contexte social général. Selon l'enjeu, l'élaboration de la stratégie met l'accent sur certains aspects du secteur et/ou du sous-système social. Pour l'orientation stratégique d'un projet et la voie qu'il entend emprunter pour parvenir au changement recherché, il est néanmoins nécessaire que le projet s'assure sans cesse qu'il s'intègre de façon adéquate dans l'environnement global. L'environnement se définit comme l'interaction à vaste échelle des forces qui influent sur le projet ou qui existent de facto. Une intégration adéquate exige que les forces en présence soient perçues comme des tendances et/ou des schémas caractérisant des systèmes sociaux fonctionnels et que l'orientation stratégique du projet soit explicitement alignée sur eux.

Dans l'analyse, il ne s'agit pas tant d'examiner l'environnement proche du projet qui fait davantage l'objet de l'analyse des acteurs et des processus, mais plutôt de considérer l'environnement plus vaste du projet, c'est-à-dire la société dans son ensemble, et le contexte politique, national ou supranational (dans le cas de projets suprarégionaux ou d'envergure mondiale). Cet environnement plus large influe sur le projet mais le projet n'a guère de prise sur lui.

Le contexte social d'un projet peut être considéré de façon structurée sous quatre angles différents :

(1) Perspective de la société

On examine ici les fonctions de la société telles que la culture et la religion, les mass médias, l'éducation, la famille, la société civile. Des facteurs tels que la démographie, les attitudes culturelles, les valeurs, le style de vie, l'espérance de vie ou l'analphabétisme jouent un rôle important à cet égard.

(2) Perspective de la technologie

Cette dimension englobe les domaines de la science, de la technologie et de la recherche.

(3) Perspective de l'économie

Les schémas et tendances considérés sous cet angle concernent le modèle économique (économie planifiée, économie sociale de marché, néolibéralisme, par exemple), la gestion du développement économique par des acteurs publics et privés, les moyens financiers, les compétences de gestion et les ressources opérationnelles du secteur privé, la capacité du secteur privé à s'organiser (associations, chambres, etc.), la participation du secteur informel, le rapport de forces entre les acteurs du public et du privé ou encore l'accès au financement et au crédit.

(4) Perspective de l'État

Les tendances et schémas considérés sous cet angle concernent le système politique et les processus politiques de prise de décisions, et plus particulièrement ici la structure de l'appareil administratif et la conception de l'État, le cadre juridique, la séparation des pouvoirs, la mise en application de normes juridiques, les marges et le degré de participation politique de la population, les conflits internes et les conflits avec des pays voisins, la fragilité de l'État, les principales stratégies de développement de l'État. Sous cette perspective, des thèmes tels que la protection de l'environnement, l'adaptation au changement climatique ou la durabilité, la anti-corruption, la santé et l'éducation peuvent être classés parmi les prestations à fournir par l'État.

Marche à suivre

Étape 1 : identifier les schémas et tendances

Un recueil d'idées est organisé afin de rassembler les tendances et schémas observés dans les domaines identifiés. Chaque idée est consignée dans le domaine pertinent.

Si le recueil d'idées doit être modéré et les observations être étayées, il est recommandé de travailler en s'aidant des questions suivantes :

Question 1 : quelles tendances actuellement observées dans le contexte social pourraient avoir de l'importance pour le projet ?

Question 2 : quels sont les schémas ayant des incidences sur le contexte social ?

Question 3 : quels éléments factuels évidents renforcent la pertinence des tendances et schémas ? Jusqu'à quel point sont-ils volatiles ?

À la fin de cette étape, les tendances et schémas identifiés sont documentés.

Étape 2 : décrire l'influence des schémas et tendances sur le projet

Dans l'étape 2, les schémas et tendances identifiés sont examinés à la lumière de questions devant permettre de décrire l'influence qu'ils sont susceptibles d'avoir sur le projet.

- Quelles incidences les schémas et tendances sont-ils susceptibles d'avoir sur le projet ?
- Quels sont les effets limitants ou stimulants à en attendre ?
- Quels schémas ou tendances ont un impact neutre ou ne sont pas importants pour le projet indépendamment de l'orientation stratégique de celui-ci ?

Étape 3 : comprendre les interdépendances

Les questions suivantes permettent d'identifier les liens existant entre les schémas et tendances.

- Quel est le lien entre les schémas et/ou les tendances ?
- Existe-t-il des conflits entre les schémas et les tendances ?
- Lesquels se renforcent mutuellement ?

Étape 4 : mettre l'accent sur les facteurs d'influence et les développements importants pour le thème

Si l'analyse effectuée jusque-là a permis de dégager un grand nombre de schémas et tendances, il convient à présent de se concentrer sur ceux d'entre eux qui revêtent une très grande importance pour le thème du projet.

Facultativement :

Pour pouvoir prévoir l'évolution des thèmes importants, il est généralement nécessaire d'analyser les forces motrices sous-tendant le thème ou le schéma. Quelles forces ont des effets stimulants, limitants ou entravants ? Il peut être utile ici d'élaborer des scénarios.

Étape 5 : procéder à des déductions

Les schémas et tendances identifiés sont les conditions cadres du projet. Ils décrivent des défis majeurs qui doivent être pris en compte dans l'orientation stratégique du projet. Ils peuvent être représentés au final comme atouts, faiblesses, opportunités ou menaces dans une matrice SWOT (voir instrument sur les défis clés – SWOT).

Les éventuelles réactions du projet pourraient être énoncées sous forme d'alternatives.

De telles réactions pourraient être des idées comme celles énumérées ci-dessous :

- éviter XY comme partenaire ;
- éviter le thème XY ;
- analyser dans tous les cas le processus XY dans le secteur ;
- bien observer la tendance ;
- tenir compte des modèles de décision dans les institutions XY.

Instrument 03

Scénarios

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument doit faciliter l'échange de points de vue et expériences entre les participants afin qu'ils puissent prévoir les impacts que des facteurs d'influence importants auront sur les développements futurs et qu'ils disposent ainsi d'éléments de décision plus solides.
Champ d'application	Après avoir travaillé sur l'instrument Tendances et schémas sociaux, les participants élaborent des scénarios. Cet exercice repose sur la perception actuelle du champ d'action sociétal à laquelle on oppose des scénarios sur les cas les plus favorables et les pires pour estimer quelles pourraient être les évolutions possibles et la probabilité qu'elles se produisent effectivement. Les scénarios peuvent être utiles pour formuler une stratégie globale ou des stratégies partielles.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.) ; entonnoirs à scénarios préparés à l'avance ; documents pertinents à distribuer.
Indications	Il est utile à titre de préparation d'effectuer une recherche de tendances concernant les facteurs d'influence importants. Il faut toujours garder à l'esprit que même des analyses de scénarios très différenciées ne peuvent que donner une idée vague de la probabilité avec laquelle des événements risquent de survenir. Il importe principalement de s'assurer ici que les prévisions et estimations des différents participants sont rendues visibles et peuvent être discutées. Pour que la démarche soit équilibrée, il est utile de faire participer à l'exercice des personnes très critiques et des personnes très optimistes.

Description

Les scénarios servent à décrire et à comparer entre elles différentes voies de développement futur. Les images et les modèles qui représentent les évolutions futures possibles permettent d'analyser et d'évaluer différentes possibilités d'action. Au contraire des pronostics, les scénarios n'ont pas pour objet de prédire l'avenir avec certitude mais de décrire de possibles événements et développements futurs. Il s'agit donc d'approcher ces événements et développements futurs en s'appuyant sur les connaissances existantes et sur l'expérience des personnes qui élaborent les scénarios. Les scénarios relient donc de façon pragmatique les incertitudes que réserve l'avenir et la nécessité de prendre des décisions aujourd'hui.

Penser en termes de scénarios, c'est tenter d'affronter l'imprévisibilité de l'avenir, reconnaître les tendances et les évolutions et réfléchir aux conséquences de ces dernières pour un projet. Les scénarios reposent sur le simple fait que l'avenir est incertain, est entaché de risques et recèle des

potentiels sur lesquels nous ne pouvons pratiquement rien dire dont nous soyons absolument certains.

Les scénarios modifient la perception des parties impliquées :

- Ils leur permettent d'avoir un point de vue global et nuancé dans le champ d'action sociétal ;
- Ils servent à cristalliser et à stimuler la discussion ;
- ils encouragent une vision systémique du champ d'action sociétal ;
- ils élargissent le champ de perception individuel par l'intégration de différentes perspectives ;
- ils structurent et favorisent l'échange de points de vue et d'expériences entre les participants.

Marche à suivre

Étape 1 : délimiter le champ d'analyse et l'horizon temporel

Il faut toujours commencer par délimiter le champ d'action sociétal à analyser et fixer l'horizon de temps à considérer.

Le point de départ d'un scénario est toujours le présent. L'horizon temporel est défini comme le chemin à parcourir vers l'avenir : par exemple d'aujourd'hui à dans quatre ou dix ans.

Étape 2 : identifier les facteurs d'influence

Dans une deuxième étape, il s'agit d'identifier les variables qui exercent une influence sur le développement futur du champ d'action sociétal.

Des énoncés concis et précis sont recueillis sur les points suivants :

- développements socio-économiques, politiques et institutionnels dans le champ d'action sociétal ;
- stratégies d'action importantes de différents acteurs ;
- événements susceptibles d'avoir une influence considérable sur le futur cours des choses.

Ces énoncés sont ensuite classés de façon systématique sous les perspectives suivantes qui doivent permettre d'identifier les facteurs d'influence importants (voir également l'instrument sur les tendances et schémas sociaux) :

- perspective de la société,
- perspective de la technologie,
- perspective de l'économie,
- perspective de l'État.

Le résultat de l'exercice est une liste des facteurs d'influence identifiés dans le champ d'action sociétal.

Étape 3 : évaluer les facteurs d'influence

Au cours de l'étape suivante, les facteurs d'influence identifiés sont analysés afin de déterminer l'importance à leur attribuer et leur propension à advenir. À cette fin, les différents facteurs sont classés dans l'un des champs de la matrice présentée ci-dessous.

Importance	Grande	Tendances volatiles et facteurs d'influence et de perturbation importants	Facteurs d'influence importants qui sont connus et doivent être pris en compte
	Faible	Tendances volatiles qui n'exercent pas une grande influence pour le moment	Facteurs qui sont en grande partie connus et qui n'ont pas d'influence
		Faible	Élevée
Certitude/fiabilité			

Support de travail 1 : Matrice des facteurs d'influence

Il existe différentes possibilités de procéder. Les facteurs d'influence peuvent être évalués individuellement et les différentes évaluations individuelles être rassemblées ensuite. Ou bien les participants à l'atelier se mettent d'accord sur une appréciation.

Étape 4 : déterminer les facteurs principaux

Il est à présent possible de déterminer quels sont les principaux facteurs qui influenceront la voie de développement future. On se concentre à cet effet sur les facteurs dont l'importance a été jugée grande dans l'évaluation précédente. Si plus de six facteurs ont reçu cette appréciation, ces facteurs doivent être regroupés en quatre à six facteurs principaux.

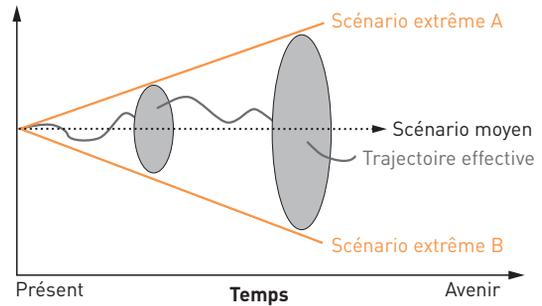
Étape 5 : élaborer des scénarios opposés

Se référant aux facteurs d'influence/facteurs principaux, les participants échafaudent deux visions d'avenir cohérentes et plausibles sous forme de deux scénarios opposés s'appliquant l'un au cas le plus favorable (scénario extrême A) et l'autre au cas le moins favorable (scénario extrême B). Les scénarios sont consignés par écrit et sont, si possible, illustrés à l'aide d'images et/ou d'un titre accrocheur. Les deux scénarios forment le bord d'un entonnoir dont la pointe se trouve dans le présent. Plus le regard porte loin vers le futur, plus l'incertitude grandit.

Les scénarios

- ... décrivent, sous forme imagée, différentes situations d'avenir cohérentes. Chaque scénario dépeint une vision d'avenir possible qui est vraisemblable (... peut se produire !), cohérente (... possède sa propre logique !) et crédible (... peut être expliquée !);

- ... sont des histoires construites sur la base de tendances observables et de représentations d'avenir ;
- ... aiguisent le regard sur les potentiels et menaces. Ils révèlent les hypothèses que nous formulons sur les développements futurs et sur les forces motrices sous-jacentes ;
- ... illustrent des objets complexes et font qu'on puisse se les représenter ;
- ... créent un climat créatif, aident à penser en alternatives et aménagent des marges d'action.



Graphique 20 : Scénarios opposés

Une variation possible consiste à élaborer un troisième scénario « probable » à côté des deux scénarios extrêmes.

Étape 6 : en tirer des conclusions

(1) Enseignements sur les défis clés dans le champ d'action sociétal :

La méthode des scénarios part du principe que le fait d'imaginer des scénarios extrêmes permet de se faire une bonne idée des conditions qui caractérisent le champ d'action politique au cours du temps. À côté de l'analyse, des tendances et schémas sociaux, la méthode des scénarios donne des indications sur les atouts, faiblesses, opportunités et menaces dans le champ d'action sociétal, qui peuvent être traités dans l'exercice de structuration des défis clés au moyen de l'instrument SWOT.

(2) Éléments servant de base à l'identification et à la description d'options :

La technique des scénarios peut également être utilisée pour préparer l'élaboration d'options (voir l'instrument Identification d'options). Les acteurs qui ont travaillé ensemble sur les scénarios se sont donné les moyens d'inventer, de discuter et de décrire des options.

(3) Critère d'évaluation des options : la résilience

Une étape importante de l'élaboration de la stratégie consiste à évaluer les options disponibles (voir l'instrument Choix d'une option). L'élaboration de scénarios extrêmes peut faire office de critère de résilience pour analyser l'utilité des options. Il est possible, par exemple, d'évaluer les options en se demandant quelles seraient leurs chances de réussite dans le scénario s'appliquant dans le meilleur des cas ainsi que dans le scénario valable dans le pire des cas. La valeur médiane exprime la résilience des options évaluées et permet ainsi de juger de la robustesse de l'option considérée par rapport aux influences de l'environnement.

Instrument 04

Défis : SWOT

Indications d'utilisation

Objet/fonction	<p>L'instrument a pour objectif d'accompagner l'élaboration de la stratégie en structurant les principaux problèmes qui doivent être abordés dans le champ d'action sociétal dans lequel le projet doit soutenir des changements.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des atouts et de l'énergie de changement que le projet peut mettre à profit. ■ Analyse des faiblesses que le projet doit permettre de surmonter. ■ Identification des opportunités existant dans l'environnement du projet et qui peuvent être mises à profit pour le processus de changement. ■ Identification des menaces susceptibles de contrarier les changements nécessaires.
Champ d'application	<p>Convient pour focaliser et structurer l'ensemble des résultats de l'état des lieux. L'instrument aide à condenser de façon ciblée les informations recueillies et à faire la distinction entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Il facilite l'élaboration et l'évaluation ultérieures des options stratégiques.</p>
Cadre/Participants	<p>Tous ceux qui participent à l'élaboration de la stratégie (différents formats sont possibles).</p>
Matériel	<p>Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.) ; documents à distribuer.</p>
Indications	<p>Les résultats de toutes les activités engagées précédemment dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie (par exemple, carte des processus, analyse des acteurs, tendances, schémas et modèles sociaux, hypothèses formulées sur la base de l'état des lieux actuel) doivent être disponibles ou avoir été traités auparavant.</p> <p>Il peut être utile de préparer une proposition relative aux atouts, faiblesses, opportunités et menaces en vue de la discussion et de la compléter dans le cadre d'un atelier (par exemple si tous les participants n'ont pas le même niveau de connaissances par rapport à l'état des lieux).</p> <p>La structuration des défis clés doit être effectuée juste avant l'élaboration des options stratégiques. Ces deux étapes ne devraient pas être dissociées l'une de l'autre, mais faire partie d'un processus cohérent.</p>

Description

Les défis clés à relever dans le champ d'action sociétal livrent des indications sur les capacités existant dans le système de coopération permanent. Par « capacités », il faut entendre l'aptitude des personnes, organisations et sociétés à façonner durablement leur propre développement. Cette aptitude leur permet notamment de reconnaître les problèmes de développement, d'élaborer des stratégies de solution et de mettre celles-ci en œuvre avec succès. Cette aptitude peut également être qualifiée de compétence d'action et de régie qui se définit comme étant la conver-

gence aboutie d'une volonté politique, d'intérêts, de connaissances, de valeurs et de ressources financières mis au service des objectifs et besoins de changement individuels.

L'analyse des capacités sera aussi bonne que la qualité des informations qui ont été élaborées dans le cadre de l'analyse de la situation de départ (état des lieux) le permet. Ces informations servent de base au travail ultérieur et sont considérées et regroupées à la lumière des tendances et schémas sociaux identifiés.

Le but est de condenser davantage les informations recueillies lors de l'état des lieux en les classant et en les regroupant dans les catégories atouts, faiblesses, opportunités et menaces et d'en tirer des conclusions pour le projet (futur). L'exercice comprend également une évaluation des capacités qui existent dans le système de coopération permanent afin de pouvoir, dans les prochaines étapes, en déduire des options stratégiques judicieuses pour un système de coopération temporaire et mettre au point la stratégie de renforcement des capacités du projet.

Marche à suivre

Les résultats de l'état des lieux et les hypothèses formulées sur la base de cette analyse doivent être disponibles pour l'analyse SWOT. Selon le type et le nombre des parties impliquées, les informations devraient avoir été préalablement traitées et regroupées.

Étape 1 : « des capacités pour quoi faire » ?

L'évaluation des capacités exige que l'on dispose d'un critère de comparaison (« produit de contraste ») et que l'on réponde à la question suivante : « des capacités pour quoi faire ? ». Ce moyen de contraste découle de la perspective du système de coopération permanent : si, dans cette perspective, il fallait aujourd'hui décrire dans quelle direction il doit évoluer (et donc, pour quel état recherché des capacités doivent être développées), comment pourrait-on le faire en quelques mots ?

Si, par exemple, des campagnes de sensibilisation doivent être menées dans le système de santé pour prévenir certaines pathologies, les capacités nécessaires seront autres que si l'objectif est d'améliorer la capacité de performance des hôpitaux publics. L'évaluation des capacités débouchera par conséquent sur un résultat tout autre et, à la fin, les stratégies de RC à mettre en œuvre seront elles aussi entièrement différentes.

Pour obtenir des résultats menant à l'objectif recherché avec l'analyse SWOT, qui est l'instrument proposé pour cette étape, il faut avoir un objectif clair. Les axes d'orientation suivants aident à se focaliser et permettent de s'assurer que la discussion à venir s'articulera autour de l'énergie de changement du champ d'action sociétal :

- Consensus social/politique sur l'aménagement futur du champ d'action sociétal ou du secteur (sur la base des résultats de l'état des lieux).
- Initiatives de changement soutenues par une masse critique d'acteurs.

Les hypothèses sont structurées en fonction des niveaux de renforcement des capacités et servent d'orientation pour la discussion ultérieure. En admettant que la carte des processus ait livré une image claire des processus se déroulant dans le champ d'action sociétal ou le secteur, les réponses

aux deux axes d'orientation précédents peuvent être visualisées sur la carte des processus (par exemple, adaptation de certains processus de pilotage ou de soutien, établissement d'un nouveau processus d'apprentissage, etc.).

Description succincte du système de coopération permanent dans la perspective actuelle : pour quel état futur recherché des capacités doivent-elles être développées ? <i>(visualiser la réponse de façon qu'elle soit visible pour tous)</i>	Quel est le consensus social/politique sur l'aménagement du champ d'action sociétal qui se dégage et qui semble pouvoir s'imposer ? (Sur la base des résultats de l'état des lieux, description grossière des tendances observables)	Quelles sont les initiatives de changement soutenues par une masse critique d'acteurs qui existent déjà et dont la mise en œuvre pourrait être appuyée par un projet ? (Brève description avec indication du thème, des partenaires de coopération, du cadre financier et estimation de la faisabilité)
Niveau de la société – conditions cadres		
Niveau de la société – coopérations		
Niveau de l'organisation		
Niveau personnel		

Support de travail 2 : Des capacités pour quoi faire ?

Étape 2 : analyse SWOT des résultats de l'état des lieux

Il s'agit à présent de consolider et de condenser tous les résultats obtenus jusqu'ici dans l'état des lieux. Les conclusions tirées de l'état des lieux sont regroupées en fonction des niveaux de renforcement des capacités et sont classées dans les catégories atouts, faiblesses, opportunités et menaces. Une visualisation comme celle présentée dans le support de travail figurant ci-dessous peut constituer une aide :

Atouts	
Quels sont les atouts qui se dégagent pour le champ d'action sociétal ?	
Société : Conditions cadres	
Société : Coopérations	
Organisation	
Niveau personnel	

Opportunités	
Quelles sont les opportunités qui se dégagent pour le champ d'action sociétal ?	
Société : Conditions cadres	
Société : Coopérations	
Organisation	
Niveau personnel	

Faiblesses		Menaces	
Quelles sont les faiblesses observables pour le champ d'action sociétal ?		Quelles sont les menaces observables pour le champ d'action sociétal ?	
Société : Conditions cadres		Société : Conditions cadres	
Société : Coopérations		Société : Coopérations	
Organisation		Organisation	
Niveau personnel		Niveau personnel	

Support de travail 3 : Analyse SWOT

Étape 3 : discussion des résultats

Les résultats de l'analyse SWOT doivent permettre de formuler une réponse aux questions suivantes : quels sont les défis et problèmes clés dont nous devons tenir compte lors de l'élaboration et de l'évaluation consécutive des options stratégiques ? Quelles sont les capacités existant dans le champ d'action sociétal sur lesquelles nous pouvons miser moyennant l'existence d'un consensus social et politique et d'initiatives de changement ? Les atouts, faiblesses, opportunités et menaces décrits doivent donc toujours être discutés en tenant également compte des résultats de l'étape 1 « des capacités pour quoi faire ? ». Si l'analyse SWOT a été préparée en amont, le pilier commun « des capacités pour quoi faire ? » sera présenté avant la discussion des atouts, faiblesses, opportunités et menaces identifiés.

La subdivision supplémentaire en fonction des niveaux de renforcement des capacités aide à se rappeler toutes les dimensions du champ d'action sociétal et doit être utilisée par les facilitateurs pour orienter les parties impliquées, par exemple, dans la réponse donnée aux questions suivantes :

- Quels aspects de l'analyse favorisent le changement recherché au niveau de la société relativement aux conditions cadres ? (= atout ou opportunité)
- Quels aspects de l'analyse ont pour effet d'entraver le changement recherché au niveau de la société relativement aux conditions cadres ? (= faiblesse ou menace)
- Quels aspects de l'analyse au niveau de l'organisation encouragent le changement recherché ? (= atout ou opportunité)
- Etc.

Si la taille du groupe et la connaissance que les participants ont du système le permettent, il est recommandé d'inviter les participants, après la présentation commune, à discuter en petits groupes et à compléter la révision d'une analyse SWOT préparée en amont. Cette discussion a pour objet de permettre l'élaboration d'une vision commune des atouts, faiblesses, opportunités et menaces existant dans le champ d'action sociétal au niveau de la société (conditions cadres et coopération), au niveau de l'organisation et au niveau personnel.

Instrument 05

Identifier des options

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument a pour objectif d'élaborer pour le projet (futur) des options stratégiques possibles qui décrivent la voie devant mener à l'objectif de changement recherché dans le champ d'action sociétal.
Champ d'application	Cette étape est nécessaire pour amorcer la discussion sur les différentes voies menant à l'objectif de changement et développer sur cette base des visions communes qui empêcheront que l'on se précipite trop rapidement sur des voies toutes tracées. L'instrument aide les participants à penser en alternatives et à se concentrer volontairement sur un objectif stratégique.
Cadre/Participants	Atelier avec des acteurs clés.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.). Documents pertinents : les résultats obtenus jusque-là doivent être disponibles sous forme visuelle (par exemple SWOT, carte des processus, analyse des acteurs, tendances et schémas sociaux).
Indications	La discussion sur les options stratégiques doit avoir lieu directement après la discussion des défis clés (SWOT), ce qui permet aux participants de bien se souvenir de la situation de départ dans le champ d'action sociétal. L'élaboration d'options stratégiques doit se faire dans une atmosphère créatrice et un esprit d'ouverture. Il est important dans cette étape de recenser toutes les options théoriquement concevables.

Description

L'élaboration de stratégies implique que l'on identifie les options stratégiques afin de retenir pour le projet la piste de changement qui semble être la plus prometteuse en termes d'obtention de résultats. Le fait de penser en options, déclinées selon la logique du champ d'action sociétal, signifie se détacher en pensée des solutions standards préétablies et ne pas avoir d'idées préconçues. Toutes les options qui semblent être possibles au vu des résultats de l'état des lieux sont rassemblées.

Cette démarche doit servir à élargir la marge de manœuvre permettant de donner libre cours à la créativité dans le projet et doit permettre d'éviter de : (1) travailler avec des concepts qui ne sont pas adaptés à la réalité même s'ils reflètent l'état des connaissances (« phénomène du plan-calque ») ; (2) travailler en même temps avec plusieurs options différentes qui ne permettent pas de donner un profil clair au projet et qui finalement font obstacle à la concentration nécessaire des ressources (« phénomène de l'éventaire »).

Marche à suivre

Quelques réflexions sur la formulation d'options stratégiques peuvent être utiles pour aider les participants à se mettre au diapason avant de s'atteler à cette tâche créative :

- Les options stratégiques décrivent des voies différentes menant à l'objectif.
- Seule une analyse critique de ce que l'on croyait et supposait jusque-là sur le fonctionnement du champ d'action sociétal fournit les éléments dont on a besoin pour développer, par un acte créatif, des concepts d'avenir possibles et ne pas se contenter de regarder l'avenir dans un rétroviseur.
- L'autocensure que nous pratiquons automatiquement doit être réprimée quand nous développons des options. Toute option, aussi irréaliste qu'elle puisse paraître à première vue, doit être prise en compte.
- L'élaboration d'options ne peut aboutir que si l'on réussit à développer certaines options qu'aucun des participants n'avait imaginées avant la discussion.

Étape 1 : créer des groupes créatifs

Si la taille du groupe le permet, celui-ci doit être scindé en plusieurs petits groupes. Les participants détiennent des savoirs différents sur le projet et ont participé aux discussions précédentes (deux à quatre personnes par groupe).

- Les groupes sont chargés de mettre au point une à trois options.
- Introduction personnelle : chaque participant réfléchit seul à de premières idées qu'il formule en quelques mots clés.

Étape 2 : « parler en marchant » en groupe

Les groupes esquissent de premières idées vagues au cours d'une promenade. Cette étape est une interruption qui a caractère de modèle. Elle aménage le terrain nécessaire à un processus créatif au cours duquel de premiers concepts sont conçus spontanément par association d'idées.

Étape 3 : visualiser les idées

Chaque groupe se voit remettre une feuille de tableau mobile pour chaque idée émise. Chaque idée est dépeinte par un titre et certaines caractéristiques et est illustrée par un symbole/une image. Les éléments importants permettant de caractériser une option sont des mots clés, par exemple sur les produits ou la direction principale de la stratégie.

Étape 4 : présenter les résultats dans la « galerie »

Tous les groupes se réunissent et présentent leurs résultats sous une forme concise. Une discussion n'a pas encore lieu à ce stade ; seules des questions de compréhension sont possibles.

Étape 5 : condenser les résultats

Dans une étape suivante, les options comparables sont regroupées et les résultats sont consolidés de sorte que les options restantes soient décrites de façon compréhensible pour tous. Le nombre des options restantes doit être restreint (trois à sept options). Il importe de veiller ici à ce que les options stratégiques, d'une part se situent à un niveau approprié (mesuré par exemple à la complexité de l'objectif de changement), d'autre part ne soient pas non plus trop fragmentaires ou trop abstraites. Les différentes options doivent se caractériser par les mêmes niveaux d'abstraction afin d'être comparables.

Étape 6 : décrire les options stratégiques

Les options stratégiques mises au point sont ensuite décrites en termes concrets :

Qu'est-ce que cela signifierait si nous réalisions cette option ? Quels sont les modules de prestations qui en découleraient ? Quels seraient les acteurs les plus importants ? Par quels processus (de prestation, de coopération, d'apprentissage, de soutien et/ou de pilotage) devrions-nous commencer ?

Le tableau suivant peut servir à présenter de façon uniforme les principales caractéristiques des options :

Options stratégiques	Description			
	Symbole/image	Modules de prestation	Principaux acteurs	Processus (de prestation, de coopération, d'apprentissage, de soutien et/ou de pilotage) offrant des angles d'approche
Titre Option stratégique 1				
Titre Option stratégique 3				
Titre Option stratégique 3				
...				
...				

Support de travail 4 : Description des options stratégiques

La description des options stratégiques est une condition préalable nécessaire pour pouvoir ensuite évaluer les différentes options et en sélectionner une.

Instrument 06

Choix d'une option

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument doit servir à mener une discussion structurée sur l'évaluation d'options stratégiques et permettre ainsi de prendre une décision en connaissance de cause.
Champ d'application	Est utilisé après l'élaboration d'options.
Cadre/Participants	Atelier avec des acteurs clés.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.). Description/visualisation des options stratégiques. Matériel et/ou visualisation d'éléments de l'état des lieux (par exemple, carte des acteurs, carte des processus, tendances, schémas et modèles sociaux).
Indications	Il ne peut y avoir appropriation et les décisions prises ne seront assumées en commun que si les acteurs importants et/ou de soutien participent au processus et que celui-ci est bien conçu. L'élaboration définitive et l'évaluation des options de même que la décision en faveur de l'une d'entre elles doivent faire l'objet d'une négociation. C'est pourquoi les acteurs importants doivent participer au processus. La discussion peut être fragmentaire et parfois laborieuse. Il faut ici être vigilant et repérer les tendances à se dérober à une discussion sincère et à éviter de s'engager en faveur d'une décision commune. Il est utile de réfléchir en amont aux critères qui pourront être utilisés pour la discussion et l'appréciation des options stratégiques.

Description

Après avoir élaboré des options stratégiques, les parties impliquées veulent parvenir à une décision commune. Les questions qui se posent sont les suivantes :

- Selon quels critères l'évaluation des options stratégiques doit-elle être effectuée ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients des différentes options ?
- Quels sont les impacts et les risques à attendre des différentes options ?
- Quelle est l'option qui semble être la plus prometteuse de succès ?

Marche à suivre

Étape 1 : convenir de critères d'évaluation

Pour sélectionner l'option la plus réaliste possible, il convient de tenir compte de toutes les informations générées jusque-là par l'état des lieux. Si ces informations ont été visualisées sous une forme quelconque, tous les participants devraient pouvoir les voir et en disposer. En même temps, les participants devraient tous avoir une bonne idée des principales caractéristiques des options stratégiques dont ils doivent discuter.

Les critères d'évaluation varient selon le contexte et doivent être convenus entre les participants. Les aspects suivants peuvent notamment faire partie des critères possibles :

- effet de levier au sein du champ d'action sociétal ;
- volonté de changement d'acteurs déterminants ;
- praticabilité de l'option au vu des tendances, schémas et modèles sociaux identifiés ;
- praticabilité de l'option au vu des capacités actuelles aux trois niveaux du renforcement des capacités ;
- conformité aux orientations stratégiques assignées au projet ;
- consolidation des acquis au sein du système de coopération permanent ;
- potentiel de diffusion à large échelle ;
- probabilité de risque ;
- résilience (robustesse à l'égard des influences de l'environnement ?) ;
- ressources à mettre en œuvre ;
- effets de synergie avec d'autres acteurs ;
- adaptation à l'expertise disponible ;
- le cas échéant, conformité aux directives d'un client ou commettant.

Cette liste de critères n'est qu'une proposition de caractère général offrant des angles d'approche pouvant judicieusement être complétés et adaptés au cas concret. Il est plus facile de développer des idées et de se faire une représentation concrète de ce que pourraient être des critères possibles quand on dispose d'une première proposition. Des critères supplémentaires sont ensuite recueillis et négociés. Il est recommandé de réduire la liste de critères (cinq à sept). Il est également possible de pondérer les critères.

Il est recommandé de reporter le support de travail suivant sur un tableau d'affichage bien visible pour tous et d'y inscrire les critères d'évaluation :

	Critère d'évaluation A	Critère d'évaluation B	Critère d'évaluation C	Critère d'évaluation D	Critère d'évaluation E	Etc. ...
Option stratégique 1						
Option stratégique 2						
Option stratégique 3						
Etc. ...						

Support de travail 5 : Critères de sélection d'une option

Étape 2 : évaluer les options stratégiques

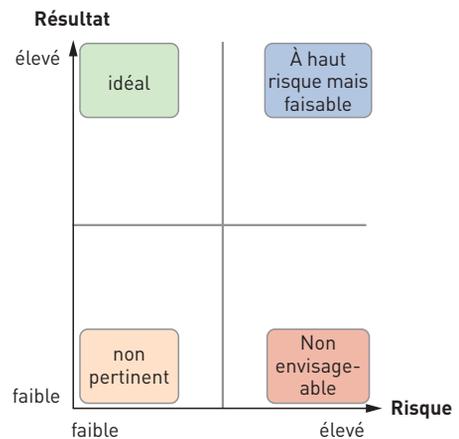
Les options identifiées sont évaluées à l'aide de la matrice présentée ci-dessus. L'évaluation peut être différenciée par les couleurs d'un feu de signalisation ou par une échelle (par exemple de 0 à 10 ou de 1 à 5). Il est important que les participants soient d'avis que l'échelle retenue est fonctionnelle.

Tous les critères sont discutés pour chaque option et l'évaluation est formalisée de façon lisible pour tous. Cette démarche aiguisé la perception commune des options stratégiques et dégagé des priorités, des points communs et des différences qui sont importants pour assurer que la décision soit assumée en commun.

Étape 3 : jauger les impacts et les risques

Complémentaire aux appréciations différenciées reportées dans la matrice d'évaluation, les différentes options peuvent également être considérées à l'aide d'une matrice des impacts et risques. À cet effet, les options sont placées dans un système de coordonnées dont les axes sont formés par les catégories impacts et risques possibles. Les combinaisons possibles dans les deux catégories permettent d'obtenir quatre quadrants :

- Cas idéal :** impact élevé et risque faible : constellation idéale
- Cas risqué :** impact élevé s'accompagnant d'un risque élevé : constellation risquée exigeant que soient prises des mesures préventives de gestion des risques et que des points de rupture soient définis
- Non pertinent :** impact faible s'accompagnant d'un risque faible : options peu pertinentes mais qui constituent cependant des alternatives réalisables
- Impossible :** impact faible s'accompagnant d'un risque élevé : options dites impossibles



Support de travail 6 : Matrice des impacts et risques

Le placement des options stratégiques dans les quadrants est un processus de négociation, les résultats de la matrice d'évaluation devant être utilisés pour la discussion. Les participants doivent, dans cette étape, se mettre d'accord sur le placement de chaque option.

Étape 4 : se décider pour une option stratégique

Sur la base de l'évaluation combinée entreprise dans les étapes précédentes, les participants retiennent l'option qui a obtenu la meilleure appréciation globale pour l'ensemble des critères.

Dans le cadre de la discussion, il peut également s'avérer judicieux d'associer des éléments d'options différentes afin, par exemple, de pouvoir mieux traiter les risques identifiés.

Il est conseillé, pour le cas où des acteurs importants ne participeraient pas activement au processus, d'identifier une sélection d'options défendables afin de disposer d'une meilleure base pour le processus de négociation et de décision qui devra nécessairement encore avoir lieu.

Instrument 07

Modèle de résultats

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument décrit de façon imagée l'option stratégique retenue. Il aide à formaliser une conception commune de la piste de changement retenue d'une façon qui soit compréhensible pour tous les acteurs.
Champ d'application	L'élaboration du modèle de résultats est utile dans le cadre d'un processus de développement stratégique et/ou dans tous les cas où des objectifs réalistes doivent être négociés au sein d'un système de coopération. Les mesures qui doivent contribuer à la réalisation des changements recherchés de même que les contributions des différents acteurs réunis au sein du système de coopération, sont convenues lors de l'élaboration du modèle de résultats.
Cadre/Participants	Le cadre dépend de la conception du processus de développement stratégique.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.). Description/visualisation des options stratégiques. Matériels et/ou visualisation de l'état des lieux.
Indications	L'utilisation de cet instrument implique que la décision en faveur d'une option stratégique a déjà été prise et que le projet sait donc clairement quels seront ses angles d'approche dans le champ d'action sociétal.

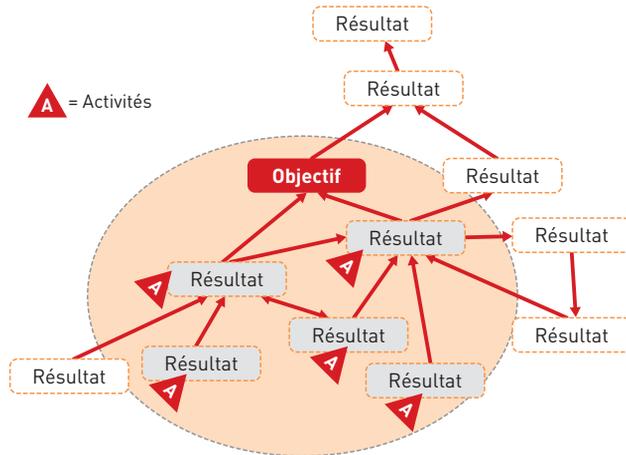
Description

Les systèmes de coopération puisent leur énergie dans les objectifs convenus d'un commun accord et dans la diversité des acteurs impliqués. Les objectifs s'insèrent dans une conception, partagée par tous les acteurs, du champ d'action sociétal dans lequel les activités engagées conjointement doivent permettre d'atteindre les résultats recherchés.

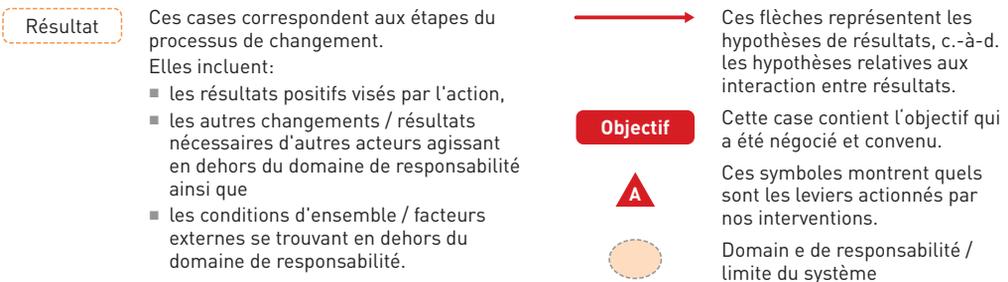
Les objectifs convenus peuvent être intégrés dans un modèle de résultats. Ce modèle de résultats représente des changements positifs, complémentaires et interdépendants. Il met en évidence un processus de changement qui doit être appuyé par des mesures convenues d'un commun accord. Le modèle de résultats est un modèle, c'est-à-dire une image simplifiée de la réalité qu'il ne peut prétendre représenter à part entière.

Le travail avec le modèle de résultats remplit plusieurs fonctions. Il ...

- garantit la qualité de la planification stratégique : le modèle de résultats est une synthèse de l'orientation stratégique et de la conception d'un projet ;
- montre où des activités doivent être engagées ;
- guide les activités communes de pilotage : les acteurs s'appuient sur le modèle de résultats qui sert de socle pour la mise en œuvre ;



Le modèle de résultats représente l'ensemble du processus de changement d'un secteur et explicite les angles d'attaque d'une action.



Graphique 21 : Modèle de résultats

- sert de fondement au suivi axé sur les résultats ;
- peut être utilisé pour informer les acteurs pertinents sur les résultats obtenus ;
- sert de cadre de référence pour les évaluations : pour apporter la preuve de résultats, la logique de résultats peut être utilisée comme base d'appréciation pour les évaluations (avant, pendant, vers ou après la fin d'un projet).

Le modèle de résultats se caractérise par les **éléments** suivants

- Le modèle de résultats décrit les **changements (résultats)** qui sont en relation causale les uns avec les autres. Les changements positifs peuvent s'influencer mutuellement. Dans certains cas, des boucles de rétroaction réciproques peuvent amplifier durablement les processus de changement.

- Le modèle de résultats représente un **processus de changement recherché** dans le champ d'action sociétal. S'il est élaboré en commun avec tous les acteurs clés, le modèle de résultats est garant de la capacité d'intégration du projet dans les structures et les processus du champ d'action sociétal.
- Les changements que les mesures engagées doivent permettre d'influencer ne sont qu'un sous-ensemble du processus de changement global dans un champ d'action sociétal. Ce sous-ensemble définit le **rayon d'action** du projet dans lequel les mesures sont pilotées et mises en œuvre. Le cas échéant, d'autres acteurs interviennent dans d'autres domaines du champ d'action sociétal.
- L'image complète que reflète le modèle de résultats met en lumière les **différentes options d'action** qui doivent être discutées et décidées dans le cadre d'un dialogue.
- Les **activités** à mettre en œuvre sont considérées comme étant des leviers dont la fonction est de rendre les changements possibles. Les activités se greffent sur différents résultats. Au travers des mesures convenues, les acteurs ont prise sur les changements et donc aussi sur la réalisation des objectifs.
- Les étapes de changement qui se situent **en-dehors du rayon d'action du projet** échappent largement à toute influence, mais sont dans l'intérêt du projet. C'est pourquoi les acteurs œuvrant au sein du projet élargissent leur champ d'observation et étudient également ces changements. L'environnement et les risques deviennent ainsi plus visibles. Le choix d'activités flexibles permet de réagir à ces risques.

Marche à suivre

L'élaboration d'un modèle de résultats se déroule en cinq étapes.

La succession des étapes qui est proposée ici a pour objet de faciliter le travail, mais ne doit pas impérativement être respectée. Il s'agit bien plus de thèmes et de questions qui se complètent. Les étapes peuvent ainsi être considérées comme des boucles de réflexion. Il est parfaitement possible que les participants reviennent à une date ultérieure sur des thèmes déjà discutés (étapes) ou anticipent sur des thèmes futurs.

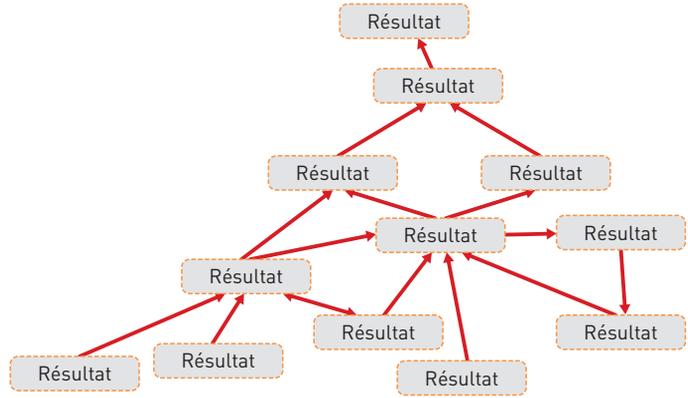
Étape 1 : qui ou qu'est-ce qui doit changer pour que les objectifs globaux et/ou un état positif recherché puissent se réaliser ?

Concernant la question des changements, les partenaires de coopération analysent le champ d'action sociétal que le projet entend influencer. Les points faibles, facteurs d'influence et potentiels sont autant d'éléments apportés à la discussion. Pour ce faire, les acteurs recourent aux résultats d'un processus de développement stratégique pour autant que ceux-ci soient disponibles (par exemple, carte des processus, carte des acteurs, SWOT, stratégie de renforcement des capacités).

Le processus de changement (recherché) dans le champ d'action sociétal est ensuite structuré et représenté. Pour ce faire, on procède « du haut vers le bas », c'est-à-dire que l'on commence généralement par un résultat global visé (dédduit par exemple de la stratégie/planification du développement dans le champ d'action sociétal ou d'une stratégie sectorielle). Les questions clés suivantes peuvent être utiles pour configurer le processus de changement :

- Qu'est-ce qui doit changer, c'est-à-dire qu'est-ce qui doit être transformé ou amélioré ?
- Quels acteurs doivent se comporter différemment pour atteindre un état positif recherché ?

Les changements nécessaires sont énoncés sous forme positive. Les énoncés comportant une « négation » sont généralement évités. Les changements identifiés sont ensuite mis en relation les uns avec les autres, ce qui débouche sur un schéma de résultats systémique et non linéaire.



Graphique 22 : Modèle de résultats – étape 1

Le modèle de résultats ne décrit pas les choses en détail, mais donne une vue d'ensemble et fait ressortir les interactions existantes. C'est pourquoi les modèles de résultats ne doivent pas être trop volumineux afin de rester gérables.

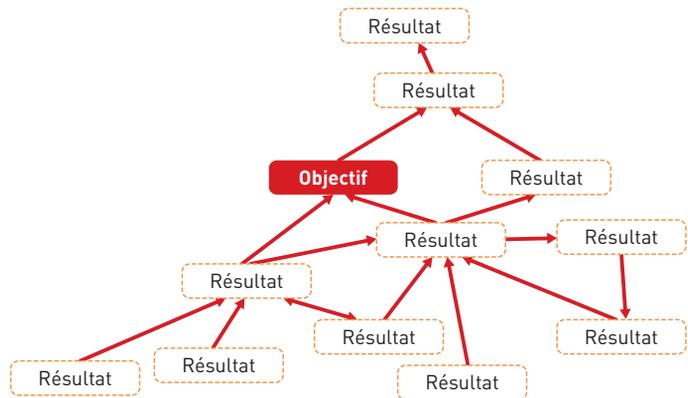
Étape 2 : sur quel objectif les partenaires de coopération peuvent-ils s'accorder ?

Des objectifs peuvent être formulés au niveau de différents résultats. Pour qu'un objectif soit réaliste et puisse être atteint dans un projet limité dans le temps, il doit être défini en conséquence par les partenaires de coopération.

La définition de l'objectif s'inspire de la stratégie convenue. Le modèle de résultats indique en outre les différentes options d'action qui sont examinées par les partenaires de coopération.

Les questions suivantes peuvent être utiles à cet effet :

- Quelles sont les options d'action qui se dégagent du modèle de résultats ?
- Où existe-t-il des besoins ?
- Où d'autres acteurs interviennent-ils ?
- Quels motifs et intérêts plaident en faveur des différentes options d'action ?
- Les diverses options d'action sont-elles réalistes ?



Graphique 23 : Modèle de résultats – étape 2

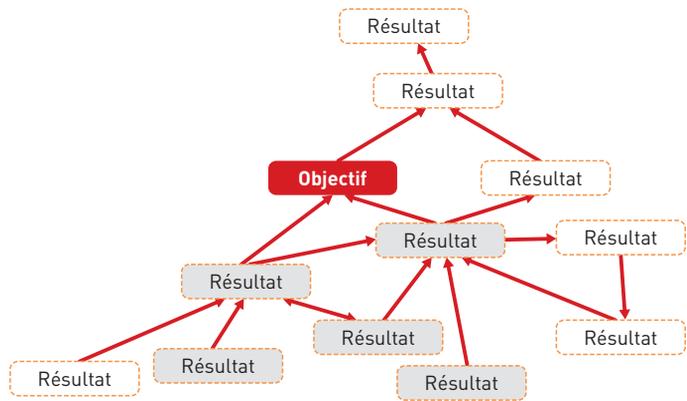
- Sur quelle action/quel objectif les participants et les acteurs clés veulent-ils mettre l'accent ?
- Quel est, de l'avis de tous les participants, l'objectif prioritaire ?
- De combien de ressources le projet dispose-t-il ?
- Les objectifs peuvent-ils véritablement être atteints au moyen des ressources mises à disposition par les partenaires de coopération ?
- L'objectif fixé est-il réaliste ?

Un résultat dont on peut réalistement attendre qu'il pourra être atteint dans les conditions données est défini comme objectif.

Étape 3 : quels sont les acteurs clés internes et externes au projet ?

Le modèle de résultats et l'élaboration, selon des modalités souples, des résultats recherchés facilitent l'établissement d'une carte des acteurs (si elle ne l'a pas encore été dans le cadre du processus stratégique) et répondent aux questions suivantes :

- Qui doit être intégré au projet, et dans quel rôle, pour obtenir les changements souhaités ?
- Qui d'autre intervient dans le champ d'action sociétal ? Qui doit-on ne pas perdre de vue ?
- Dans quel cadre le projet est-il piloté et mis en œuvre ?



Graphique 24 : Modèle de résultats – étape 3

Cette étape est liée aux questions se posant dans le facteur de réussite Coopération : « établir un lien entre les personnes et les organisations pour que les changements soient possibles ! ». Elle est importante pour élargir la perspective. En plus des partenaires de coopération déjà impliqués, il peut y avoir d'autres acteurs qui n'ont pas encore été pris en considération jusqu'ici, mais qui revêtent de l'importance pour le succès du projet et qui doivent donc être pris en compte et, le cas échéant, être associés au projet.

Étape 4 : quel est le rayon d'action relevant de la responsabilité du projet ?

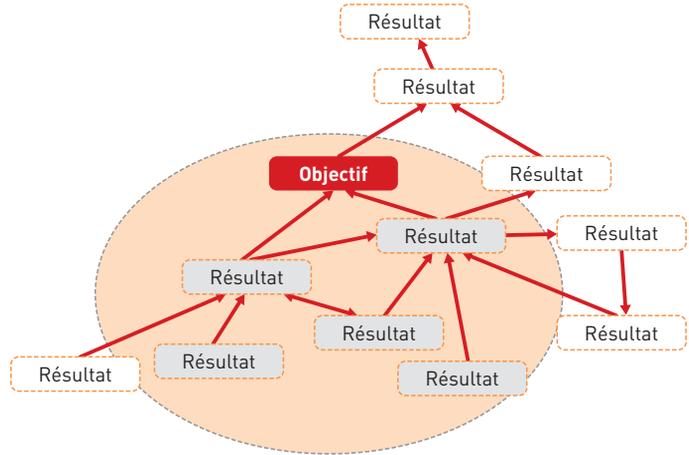
C'est dans cette étape que l'on peut définir les limites du système et donc également le domaine de responsabilité du projet. Les partenaires de coopération s'accordent sur ce domaine de responsabilité et précisent une nouvelle fois la stratégie retenue.

La portée du rayon d'action est mise en évidence grâce aux questions clés suivantes :

- Qui doit être associé au pilotage du projet compte tenu du domaine de responsabilité défini ?

- Quels acteurs se trouvant en-dehors du domaine de responsabilité du projet doivent rester dans le champ d'observation ?
- Quels sont les acteurs clés qui ne participent pas au processus d'élaboration d'un modèle de résultats ? Comment peut-on les impliquer et leur confier un mandat ?

Lors de la mise en œuvre des activités et étapes suivantes, il conviendra de vérifier à nouveau si la définition du domaine de responsabilité reste valide ou si elle doit, le cas échéant, être adaptée une nouvelle fois.



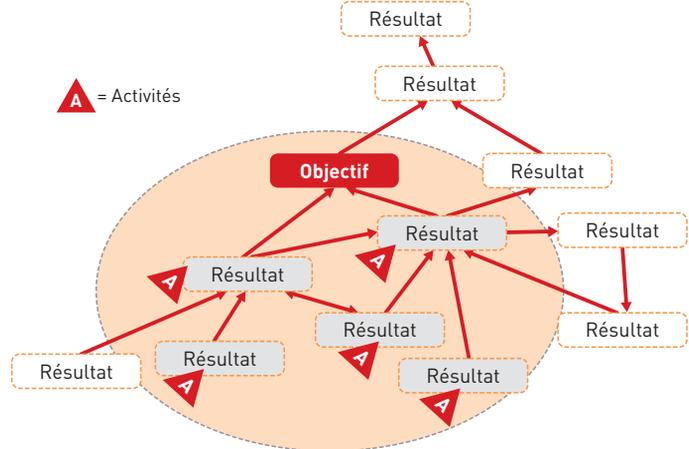
Graphique 25 : Modèle de résultats – étape 4

Étape 5 : quelles sont les contributions apportées par les partenaires de coopération pour atteindre les résultats ?

En vue d'atteindre les résultats recherchés, les différents partenaires de coopération apportent leur contribution sous forme d'activités.

Les questions clés suivantes peuvent être utiles dans ce contexte :

- Quels sont les leviers que les mesures conjointement mises en œuvre doivent actionner pour obtenir les résultats recherchés ?
- Quelles sont les activités qu'il convient de mettre en œuvre et qui sont nécessaires ?
- De combien de ressources dispose-t-on ? L'utilisation de ces ressources est-elle optimale ?
- Quels partenaires de coopération assument la responsabilité de quelles activités ?



Graphique 26 : Modèle de résultats

Les activités ne sont reportées que de façon schématique dans le modèle de résultats, l'élément déterminant étant, dans ce cas, le niveau auquel ces activités doivent être engagées.

Les activités ne sont précisées dans leur intégralité qu'au début de la mise en œuvre, c'est-à-dire dans le cadre de la planification opérationnelle (plan d'opérations).

Instrument 08

Stratégie de renforcement des capacités

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument ¹¹ doit permettre de vérifier et d'optimiser les mesures engagées dans le contexte d'une option stratégique retenue ainsi que leurs interactions aux trois niveaux du renforcement des capacités (RC). Il est utile de reconnaître les interactions entre le niveau de RC de la société (comprenant les éléments coopérations et évolution des conditions cadres), le niveau de RC de l'organisation et celui des personnes, et de mettre à profit les effets de synergie.
Champ d'application	Peut être utilisé avec profit dans tous les projets qui soutiennent le renforcement des capacités. Un renforcement des capacités efficace est une condition essentielle pour obtenir des résultats durables dans un champ d'action sociétal.
Cadre/Participants	Atelier avec des acteurs clés.
Matériel	Tableau d'affichage et tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.). Si disponible : stratégie du projet (par exemple, modèle de résultats) ; documents d'appui à distribuer.
Indications	Pour pouvoir travailler avec cet instrument, il faut qu'un processus stratégique se soit déroulé en amont et que les résultats (intermédiaires) de ce processus soient disponibles pour l'élaboration de la stratégie de RC (par exemple, analyse SWOT, description de l'option stratégique retenue, mesures entreprises par d'autres acteurs dans le secteur, etc.). Le modèle de résultats qui a été élaboré pour l'option stratégique adoptée pour la réalisation du projet est une bonne base pour la mise au point d'une stratégie de RC.

Description

Le renforcement des capacités (RC) doit être conçu comme un processus global. Par capacité, il faut entendre, dans ce contexte, l'aptitude d'individus, d'organisations et de sociétés à organiser leur développement dans une optique de durabilité et à s'adapter à l'évolution dynamique de l'environnement. Cela implique notamment la capacité à identifier les facteurs faisant obstacle au développement, à élaborer des stratégies pour y faire face et à les mettre en pratique avec succès. Cette compétence d'action et de régie est le fruit d'une volonté politique, d'intérêts, de savoirs, de valeurs et de ressources financières qui sont mis au service des objectifs de développement que l'on s'est fixés.

Le soutien ciblé apporté aux processus de RC exige la mise en œuvre d'une stratégie adaptée au contexte politique, économique et social prévalant dans le champ d'action sociétal. Les mesures de RC doivent être convenues avec tous les acteurs importants concernés par le projet afin que toutes les parties impliquées portent la mise en œuvre de la stratégie de RC. La stratégie de RC découle du système d'objectifs du projet.

Une bonne stratégie de RC remplit les **critères de qualité** suivants :

- **bien intégrée** au contexte du champ d'action sociétal ;
- **en adéquation** avec la volonté de changement des acteurs ;
- **adossée** à des initiatives prises dans le champ d'action sociétal ;
- **imbriquée de manière cohérente** aux impulsions données aux différents niveaux de RC (société, organisation et personne) et à leurs incidences sur ces derniers.

La stratégie de RC définit les mesures concrètes de RC à mettre en œuvre dans le cadre de l'option stratégique retenue pour le projet.

Le tableau ci-après décrit les différents niveaux du renforcement des capacités (personne, organisation, société), les acteurs potentiels ainsi que des approches méthodologiques et des mesures concrètes. Au niveau de la société, une subdivision supplémentaire est effectuée entre le développement de coopérations et l'élaboration de conditions cadres favorables, cette distinction s'étant avérée utile pour l'élaboration de mesures concrètes.

Niveaux du RC	Acteurs	Approches méthodologiques ou mesures concrètes
<p>Niveau de la personne Développement des compétences <i>Objet :</i> Promotion des compétences personnelles et sociales, des compétences techniques, des compétences managériales et méthodologiques ainsi que des compétences de direction, afin d'assurer que les personnes acquièrent une vaste compétence d'action et se mettent en réseau par le biais de processus d'apprentissage communs</p>	<p>Individus et communautés d'apprentissage</p>	<p>Mise à niveau, formation, coaching et partage des connaissances visant à accroître l'efficacité personnelle, la compétence d'action des professionnels et la force créatrice des gestionnaires, des cadres dirigeants, des agents de changement et des responsables de processus, des formateurs et des conseillers appelés à assumer le rôle de diffuseurs. Mise en réseau de personnes dans le but de favoriser l'apprentissage commun et la consolidation des acquis, la génération de connaissances et le dialogue.</p>
<p>Niveau de l'organisation Développement organisationnel <i>Objet :</i> Apprentissage organisationnel et amélioration de la capacité de performance et de la flexibilité d'une organisation</p>	<p>Organisations et sous-organisations de l'État, de la société civile et du secteur privé</p>	<p>Gestion du changement : accord sur la vision et les limites du système, élaboration de stratégies, renforcement de la capacité de l'organisation à réfléchir sur elle-même, mise sur pied et développement d'organisations, renforcement du système de direction, règles et structures internes, orientation « client », marketing, optimisation des processus (p.ex. des processus de prestation), systèmes de gestion des ressources humaines, gestion des projets, dotation en moyens financiers et en ressources, gestion des connaissances.</p>



<p>Niveau de la société Développement de coopérations <i>Objet :</i> Mise en place et renforcement de coopérations entre les organisations pour la coordination et l'exécution des prestations ainsi que de réseaux pour l'échange de connaissances et la co-crédation.</p>	Institutions et organisations le long de lignes géographiques ou thématiques, réseaux.	Relations et systèmes de coopération : mise en place, développement et pilotage de systèmes de coopération et de réseaux (p.ex. communaux, associant le secteur public et le secteur privé, sectoriels, transnationaux, liés aux produits) en vue de la mise à profit des atouts liés au site et des effets d'échelle, amélioration des relations de coopération en vue de renforcer la prestation de services dans le domaine de politique ; p.ex. mise sur pied de capacités d'enseignement (de formation avancée) spécifiques à un secteur.
<p>Niveau de la société Développement de conditions cadres favorables <i>Objet :</i> Développement d'un cadre juridique, politique et socio-économique favorable afin que les personnes, les organisations et les sociétés puissent s'épanouir et accroître leur capacité de performance.</p>	Institutions et organisations (État, société civile, secteur privé) participant à l'élaboration et à la négociation de règles.	Conseils politiques : culture de négociation, possibilités de participation des institutions et organisations, incitations à conclure des accords, analyse des programmes d'action, tables rondes et autres formes de participation lors de la négociation de règles, d'intérêts, de droits fondamentaux, de politiques et de leur mise en œuvre, État de droit, contre-pouvoirs, transparence, médiation et gestion des processus de négociation.

Graphique 27 : Description des niveaux de renforcement des capacités

Interactions entre les différents niveaux

Une bonne stratégie de RC ne se contente pas de donner des impulsions aux différents niveaux de renforcement des capacités, mais relie ces niveaux entre eux pour former un tout cohérent.

Des expériences de longue date acquises dans les projets indiquent clairement que la concentration sur un seul niveau ne se justifie que si les autres niveaux bénéficient d'un appui par ailleurs (par exemple, par d'autres acteurs) ou que, pour le moins, ils ne sont pas occultés.

Le fait de négliger un niveau conduit à des déséquilibres et entraîne des risques. Inversement, une impulsion donnée intelligemment à un niveau peut souvent porter des fruits à d'autres niveaux. La matrice suivante illustre les déficits qui peuvent apparaître lorsqu'un niveau est négligé. Lors de l'élaboration d'un concept de RC commun, il peut être utile d'étayer les déficits possibles par des exemples concrets provenant du projet. Par opposition, les déficits identifiés permettent également de mettre en lumière les opportunités pouvant résulter de l'interaction des mesures aux différents niveaux.

Le renforcement des capacités aux trois niveaux					
La prise en compte insuffisante de ... ▼ ... a des incidences sur		Mesures aux différents niveaux du RC			
		Niveau de la personne	Niveau de l'organisation	Niveau de la société	
▶		Développement des compétences	Développement organisationnel	Développement de coopérations	Développement de conditions cadres favorables
Risque en cas de prise en compte insuffisante d'un aspect	Personne : développement des compétences		Déficit de compétences : les capacités et aptitudes individuelles nécessaires pour initier et mettre durablement en œuvre des changements organisationnels et techniques font défaut. Compétences insuffisantes en tant que diffuseur.	Déficits au niveau de la conduite de négociations : des capacités de coopération horizontale font défaut. Manque de confiance : l'engagement et les relations interpersonnelles sont trop peu développés.	Déficits en termes de leadership et d'expression : les acteurs ne font pas valoir leurs intérêts dans les négociations. Ils ne peuvent pas faire avancer l'élaboration de la stratégie.
	Organisation : Développement organisationnel	Transferts insuffisants : mise en application limitée des connaissances acquises individuellement au sein de l'organisation.		Manque de règles : définition insuffisante des structures et processus internes.	Manque de continuité : absence d'accords sur les règles et la conduite des processus.
	Société : développement de coopérations	Lacunes de connaissances : l'échange horizontal de connaissances et l'acquisition de nouvelles connaissances sont négligés.	Manque d'alliances : les potentiels de coopération ne sont pas mis à profit ; solutions isolées et repli autarcique.		Déficits de coopération : manque de clarté en ce qui concerne les rôles et la coopération entre les différents acteurs.
	Société : développement de conditions cadres favorables	Manque d'effets de large portée : les capacités et aptitudes acquises ne peuvent pas suffisamment être mises en valeur dans le dialogue politique.	Absence d'un cadre favorable/adaptation insuffisante des conditions cadres : les potentiels dégagés ne sont pas mis en valeur.	Manque de fiabilité : les coopérations et les réseaux demeurent instables.	

Graphique 28 : Interactions entre différentes mesures de renforcement des capacités

Marche à suivre

Étape 1 : comprendre le concept de renforcement des capacités

Avant d'aborder le travail sur la stratégie de RC, il convient de s'assurer que tous les participants comprennent de la même façon le concept de renforcement des capacités. La description à la figure 27 peut servir de base pour instaurer cette identité de vue sur le concept.

Étape 2 : déterminer l'objectif que la stratégie de RC doit cibler

Cette étape doit servir à clarifier l'objectif de la stratégie de RC (projet global, champs d'action individuels, etc.). Dans le cas de projets complexes, il est utile de mettre au point une matrice de RC pour des sections distinctes du projet afin de ne pas surcharger l'instrument.

Matrice de renforcement des capacités Cible : (projet global, champ d'action, etc.)				
Durée de xxx à xxx	Niveau de la personne	Niveau de l'organisation	Niveau de la société	
	Développement des compétences	Développement organisationnel	Développement de coopérations	Développement de conditions cadres favorables
Atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) dans le champ d'action sociétal				
Capacités à renforcer				
Mesures et hypothèses de résultats connexes				
Interactions avec les autres niveaux				
Mesures complémentaires d'autres projets/acteurs dans le même champ d'action sociétal				

Support de travail 7 : Matrice du renforcement des capacités

Étape 3 : définir les capacités actuelles et les capacités à renforcer

Cette étape est structurée par le biais des deux premières lignes de la matrice du renforcement des capacités décrite ci-dessus. La première ligne sert à enregistrer les résultats pertinents du processus stratégique (état des lieux dans le champ d'action sociétal, capacités actuelles, c'est-à-dire SWOT aux niveaux du RC) en fonction de la cible choisie.

La deuxième ligne permet de saisir les capacités à développer à chaque niveau de RC. Le modèle de résultats sert de point de départ et les résultats qui y sont décrits sont déclinés en capacités à développer à chaque niveau. Il est possible que les capacités à renforcer aient déjà été définies dans le cadre de l'élaboration de la stratégie.

Pour le reste, les questions suivantes peuvent être utiles : quelles capacités, quelles connaissances, quelle volonté politique et/ou quelles conditions doivent être réunies pour que le projet puisse réussir ? Quels sont les changements qui seront alors intervenus ?

Il est souvent nécessaire à cette fin de procéder à une différenciation des résultats dans le modèle. Cela est généralement le cas quand des mesures doivent être prises à différents niveaux de RC pour obtenir certains résultats.

Étape 4 : déduire du modèle de résultats les mesures engagées et les hypothèses de résultats

Les mesures et les hypothèses de résultats découlent également du modèle de résultats : par quelles activités et prestations le projet soutient-il le processus de renforcement des capacités dans le champ d'action sociétal ? Quelles sont les hypothèses de résultats sous-jacentes ?

Les questions suivantes peuvent aider à concevoir des mesures appropriées :

- Que pouvons-nous faire, dans le projet, pour développer et/ou conserver les atouts aux différents niveaux ?
- Que pouvons-nous faire pour saisir les opportunités qui en découlent ?
- Que pouvons-nous faire pour neutraliser les faiblesses ?
- Que pouvons-nous faire pour prévenir ou gérer les risques et menaces ?
- Comment les impulsions données à un niveau peuvent-elles avoir des incidences positives sur les deux autres niveaux ?

Il faut veiller à ce que les impulsions émanant du projet commun s'inscrivent en complément des mesures mises en œuvre par d'autres projets/acteurs dans le même champ d'action sociétal. Une étape distincte (étape 6) offre l'occasion de réfléchir à ces questions.

Étape 5 : discuter des interactions aux trois niveaux du RC

Cette étape sert à discuter de la matrice, qui présente des déficits et des lacunes à titre d'exemple (graphique 28), à la lumière des résultats obtenus jusque-là.

Il peut apparaître au fil de la discussion que des mesures allant au-delà des activités planifiées doivent être engagées afin que des interactions cohérentes et se renforçant mutuellement s'établissent entre les différents niveaux. Il importe de saisir la chance d'accroître globalement le potentiel de résultats en adoptant des mesures complémentaires à d'autres niveaux et de consolider ainsi durablement les résultats obtenus.

Si une action est nécessaire à ce niveau, des mesures correspondantes doivent être mises au point pour compléter les mesures déjà prises. Il est important de confronter les résultats de cette discussion avec le modèle de résultats et, le cas échéant, d'apporter les corrections nécessaires à ce dernier. Les résultats doivent être notés dans la ligne correspondante à des fins documentaires.

Étape 6 : discuter des mesures complémentaires d'autres projets/acteurs

Les mesures prises à différents niveaux du RC et mises en œuvre dans le champ d'action sociétal par d'autres acteurs (par exemple, dans le cadre d'initiatives nationales de changement, organisées dans d'autres projets) constituent autant de contributions qui peuvent venir compléter les mesures prises par le projet. Ces mesures doivent être énumérées ici et être analysées et discutées au regard de leur complémentarité. S'il apparaît que des mesures ne pouvant pas être assurées par le projet doivent être prises à certains niveaux du renforcement des capacités, il importe de sonder le potentiel d'autres projets/acteurs à cet égard.

Facteur de réussite Coopération

Instrument 09

Carte des acteurs

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Sert à identifier et à présenter les acteurs qui revêtent de l'importance pour le projet et les relations qu'ils entretiennent entre eux. ¹²
Champ d'application	Dans les situations où il est important de se faire une idée des acteurs impliqués ; suivi de l'évolution des relations entre les acteurs au fil du temps.
Cadre/Participants	Groupes de taille variable. Il est recommandé de scinder les groupes de grande taille en sous-groupes.
Matériel	Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes et épingles, etc.) ; éventuellement, carte des acteurs muette, visualisée sur un panneau d'affichage.
Indications	Au lieu de carte des acteurs, on parle souvent d'analyse des acteurs ou de cartographie des parties prenantes. Une série de questions clairement définies doit servir de point de départ. La carte des acteurs est un instantané. La constellation des acteurs et les relations qu'ils entretiennent entre eux évoluent au cours du temps. La carte des acteurs constitue un point de départ central pour de nombreuses activités de planification et de conseil et peut être utile à différents moments au cours du projet. Elle aide à préparer l'utilisation d'autres instruments, notamment la structure de pilotage.

Description

Les acteurs ayant au moins des intérêts potentiels dans les changements qui, par exemple, doivent être mis en œuvre par un projet, peuvent être désignés de parties prenantes. En raison de leurs ressources matérielles, de leur statut et de leur savoir, ils détiennent des prérogatives particulières et exercent une influence déterminante sur la conception, la planification et la mise en œuvre d'un projet.

Selon les questions auxquelles on souhaite répondre en établissant la carte des acteurs, on peut classer et distinguer les acteurs d'un système de coopération en fonction de leur importance respective. Il peut ainsi y avoir des acteurs primaires et secondaires, des acteurs clés et des acteurs ayant pouvoir de veto. Il faut savoir cependant que les limites entre ces catégories sont le plus souvent assez floues. Les acteurs primaires sont ceux qui sont immédiatement concernés par le projet, soit parce qu'ils font partie des bénéficiaires, soit parce qu'ils souhaitent acquérir ou doivent céder du pouvoir et des privilèges en ce qui concerne le projet, ou encore parce que le projet leur cause un préjudice. Les acteurs secondaires sont ceux qui ne participent qu'indirectement ou temporairement au projet, par exemple, par le biais des prestations de service qu'ils fournissent au projet.

Les acteurs qui sont en mesure d'influer significativement sur un projet du fait de leurs capacités, de leurs savoirs et de leur pouvoir sont appelés des acteurs clés. En règle générale, ils sont associés aux décisions prises au sein du projet. Les acteurs ayant pouvoir de veto sont ceux dont le soutien et la participation sont indispensables à la réalisation des résultats attendus d'un projet ou qui peuvent complètement bloquer un projet. Les acteurs ayant droit de veto peuvent être soit des acteurs clés, soit des acteurs primaires ou secondaires. Plus un acteur est puissant et influent, plus il a tendance à se voir lui-même comme l'unique intéressé et à vouloir représenter ou exclure d'autres acteurs. Cela signifie que dans le processus de négociation de la participation, les acteurs se positionnent non seulement d'après leur rapport au thème, leur statut institutionnel ou leurs ressources, mais aussi d'après leur pouvoir d'influence sur la participation d'autres acteurs.

On dresse une carte des acteurs en identifiant et en représentant sous forme graphique les acteurs concernés par un système de coopération ainsi que le type de relations qui les unissent. Cette représentation graphique donne une vue d'ensemble de tous les acteurs et permet d'énoncer des constats et des hypothèses sur l'influence que les acteurs exercent sur les thèmes et les objectifs de changement d'un projet ou encore sur les relations, les rapports de pouvoir et les dépendances mutuelles existant entre eux. Les distinctions à établir entre les acteurs (primaires, secondaires, clés) sont déterminées en fonction des problématiques concrètes. La carte renseigne sur les alliances et les conflits existants et potentiels. La discussion menée sur la carte des acteurs peut être utilisée pour formuler des options stratégiques et des hypothèses spécifiques à chaque acteur.

Généralement, la carte des acteurs permet également de combler des lacunes d'information et de mettre le doigt sur des déficits de participation (taches blanches). Elle signale les acteurs et les relations entre acteurs que le projet ne connaît pas assez ou pas du tout, les domaines où des informations supplémentaires doivent être recherchées et les acteurs qui doivent nécessairement être intégrés au projet. La carte des acteurs corrige également les suppositions trop hâtives formulées sur certains acteurs et sur leur tissu de relations. Elle relativise l'importance présumée de certains acteurs par rapport aux autres et fait passer sur le devant de la scène des acteurs apparemment insignifiants.

Pour dresser une carte d'acteurs représentative, il importe de tenir compte des trois points suivants :

Définition et délimitation du champ d'application

La représentation graphique doit être établie à partir de questions clairement définies afin de limiter le nombre des acteurs et de conserver une bonne vue d'ensemble.

Détermination du moment et de la périodicité

Les acteurs constituent un système dynamique de dépendances réciproques. Ce réseau relationnel peut évoluer rapidement. C'est pourquoi, le moment choisi pour procéder à une analyse des relations entre les acteurs est important.

Différenciation des perspectives

Chaque acteur a sa manière de voir les choses et une carte des acteurs ne représente donc toujours que la perspective des personnes ou groupes ayant participé à son élaboration.

Questions clés liées à la carte des acteurs :

- À quelles fins la carte des acteurs doit-elle servir ? Quelles sont concrètement les questions que nous voulons aborder ?
- À quel moment établissons-nous la carte des acteurs et quand la mettons-nous à jour ?
- Qui voulons-nous associer à l'établissement de la carte des acteurs ?
- Existe-t-il des cartes des acteurs d'une phase antérieure du projet que nous entendons utiliser à titre de comparaison ?

Marche à suivre

Étape 1 : formuler la question clé

À ce moment précis de notre projet (futur), quelle est la question à laquelle nous voulons répondre en dressant une carte des acteurs et qui nous aidera ultérieurement à assurer le pilotage du projet ? Il est recommandé de reporter cette question sur une feuille de tableau mobile afin qu'elle reste visible tout le temps nécessaire.

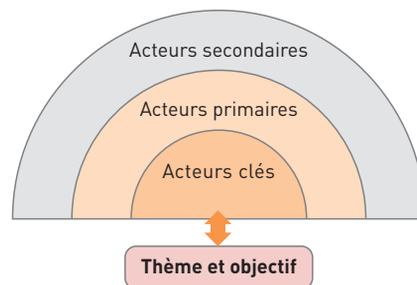
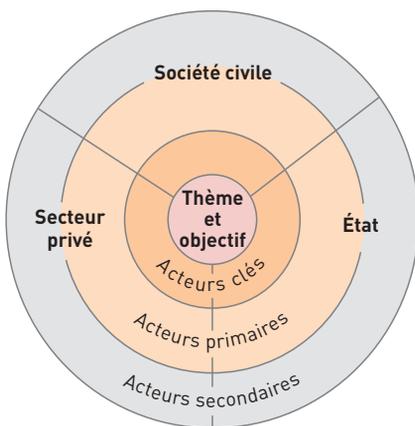
Étape 2 : identifier les acteurs

Dans un premier temps, il convient de déterminer tous les acteurs pertinents pour le projet ou pour une question donnée. Ils sont ensuite classés en trois catégories regroupant premièrement les acteurs clés, deuxièmement les acteurs primaires et troisièmement les acteurs secondaires.

Pour dresser une carte des acteurs ayant une bonne valeur informative, il est essentiel de recenser les acteurs importants sans pour autant surcharger le graphique d'un trop grand nombre d'éléments.

Étape 3 : choisir le mode de visualisation

Deux modes de visualisation se prêtent à la représentation graphique de la carte des acteurs, à savoir l'oignon et l'arc-en-ciel.



Dans les deux représentations, les acteurs peuvent être placés dans un des trois secteurs suivants : l'État (secteur public), la société ou le secteur privé (selon le cas, certaines distinctions supplémentaires sont possibles).

Étape 4 : visualiser les acteurs

Il est conseillé pour la représentation graphique d'appliquer la même forme de visualisation, par exemple d'utiliser des cercles pour les acteurs clés et les acteurs primaires (deux catégories exerçant une influence directe sur le projet). La taille du cercle est proportionnelle à l'influence exercée sur le thème et sur l'objectif de changement visé. On peut signaler les acteurs ayant un pouvoir de veto en inscrivant un « v » dans le cercle. Les acteurs secondaires (sans implication directe, mais exerçant une influence potentielle) peuvent, par exemple, être représentés par un rectangle.

	Acteur clé ou primaire exerçant une influence modérée
	Acteur clé ou primaire exerçant une forte influence
	Acteur ayant droit de veto
	Acteur secondaire

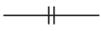
Graphique 29 : Symboles utilisés pour les acteurs

Il est maintenant possible de placer les différents acteurs sur le fond choisi (oignon ou arc-en-ciel). Il s'avère utile, dans ce contexte, de placer les acteurs qui entretiennent des relations étroites entre eux, les uns près des autres. L'écartement des acteurs permet de cette manière de symboliser l'intensité de leurs relations.

Étape 5 : visualiser les relations entre les acteurs

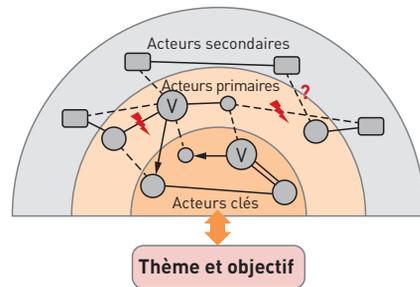
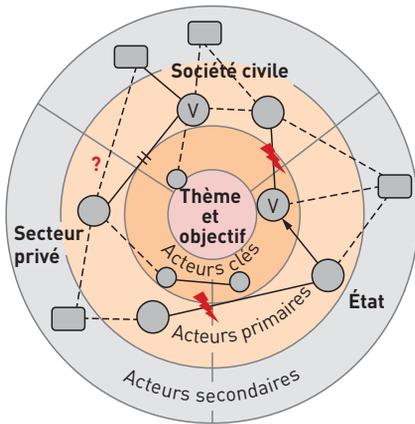
L'étape suivante consiste à reporter sur la carte les relations entre les acteurs. Il est judicieux de représenter différemment les divers types et qualités de relations.

	Les lignes continues symbolisent des relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence des contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle, etc.
	Les lignes discontinues symbolisent des relations lâches ou informelles. Le point d'interrogation est ajouté lorsque la relation n'est pas claire.
	Les lignes doubles symbolisent des alliances et une coopération fixées par contrat ou institutionnalisées.
	Les flèches symbolisent la direction de relations de domination.

	Les lignes interrompues par un éclair symbolisent des tensions dans les relations, des intérêts opposés et des relations conflictuelles.
	Des traits en travers d'une ligne symbolisent des relations interrompues ou brisées.

Graphique 30 : symboles représentant les relations entre les acteurs

Selon le choix du mode de représentation (oignon ou arc-en-ciel), le résultat peut avoir l'aspect pré-senté dans l'un des deux graphiques ci-après :



Graphique 31 : Exemple de carte des acteurs « oignon »

Graphique 32 : Exemple de carte des acteurs « arc-en-ciel »

Étape 6 : analyser le résultat

La dernière étape est consacrée à l'analyse commune du résultat : la visualisation correspond-elle à notre image actuelle de la réalité ? Tous les acteurs concernés ont-ils été pris en compte ? Qu'est-ce qui saute aux yeux ? Quelle est l'impression produite par l'image ? Est-ce qu'il manque des éléments importants dans l'image ? Etc.

Il est recommandé de consigner les principaux résultats de la discussion du groupe sur un tableau à feuilles mobiles sous forme d'hypothèses de travail et d'actions possibles en rapport avec la problématique posée au début (étape 1).

Instrument 10

Profil d'action des acteurs (matrice des 4 A)

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument a pour objectif d'explorer les attitudes des acteurs importants vis-à-vis du projet. Il permet de lever le voile sur les différents groupements qui se cristallisent dans et autour du projet, par exemple ceux qui lui sont favorables et ceux qui lui sont défavorables. Les profils des acteurs servent de base à la discussion et à la comparaison des stratégies et des options. ¹³
Champ d'application	Situations dans lesquelles il s'agit de mettre en évidence l'attitude des acteurs concernés à l'égard du projet. Est utile dans le cadre d'une analyse des acteurs (par exemple en combinaison avec l'instrument Carte des acteurs).
Cadre/Participants	25 participants maximum travaillant de préférence en petits groupes ; prévoir éventuellement des salles pour le travail en groupe.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, épingles, etc.) ; documents à distribuer sur les critères d'évaluation ; matrice des acteurs préparée sur le tableau d'affichage (voir ci-après).
Indications	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une connaissance relativement précise des acteurs à évaluer est nécessaire ! ■ Par nature, ce type d'appréciation est un jugement subjectif.

Description

Dans un projet, l'orientation stratégique est le résultat d'un processus de négociation. Pour pouvoir présenter et comparer les différentes perspectives et les intérêts divers des acteurs impliqués, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le mandat des acteurs et quels objectifs et intérêts stratégiques poursuivent-ils (agenda) ?
- Où les acteurs opèrent-ils, quelle est leur sphère d'influence et quelle est la portée de leur action (arène) ?
- Quels liens ont-ils avec d'autres acteurs (alliances) ?

Des profils d'acteurs, dressés selon divers critères, offrent une base utile pour mettre en lumière l'importance relative des acteurs et pour décider des relations qui doivent être nouées et approfondies avec chacun d'entre eux. Les profils renseignent également sur les possibilités de former des groupes d'acteurs présentant des profils analogues. De tels groupes sont importants pour la gestion du changement dans la mesure où des acteurs qui ont des profils comparables peuvent se renforcer mutuellement dans le soutien qu'ils apportent à l'objectif de changement ou dans l'attitude hostile qu'ils manifestent à son égard.

Marche à suivre

Étape 1 : identifier les acteurs

La première étape consiste à dresser la liste des acteurs qui ont un lien avec le thème et avec l'objectif de changement. Le graphique 4 A (acteurs, agenda, arène et alliances) fait ressortir les lacunes d'information qui doivent être comblées et permet de se faire une première idée de la question.

Questions et objectif de changement			
Acteurs Nom, fonction principale	Agenda Mandat/mission, objectifs stratégiques	Arène Sphère d'influence, portée	Alliances Relations avec d'autres acteurs
Acteur 1			
Acteur 2			
Acteur n			

Support de travail 10 : Matrice des 4 A

Selon le degré de détail que doit avoir l'analyse, il peut être utile de différencier encore davantage les alliances au plan qualitatif, par exemple en s'appuyant sur les critères suivants :

- A Dépendance institutionnelle formalisée
- B Échange continu d'informations
- C Action concertée
- D Coproduction avec des ressources communes
- ...

La matrice convient également comme instrument de suivi périodique utilisé pour observer les changements intervenant au cours du temps dans la carte des acteurs.

Étape 2 : reporter les résultats dans un profil d'acteur

Dans une deuxième étape, les informations livrées par la matrice des 4 A pour les principaux acteurs sont reportées dans le support de travail suivant. Les dix critères peuvent bien entendu être adaptés et étendus. La liaison entre les valeurs inscrites permet d'établir le profil de l'acteur concerné.

Critères	--	-	+	++
Vision du développement : l'acteur défend une conception positive du développement se fondant sur la démocratie et la conciliation des intérêts.				
Gestion opérationnelle axée sur les résultats : l'acteur adapte son action aux objectifs et résultats qu'il veut atteindre et vérifie périodiquement la réalisation des objectifs.				
Souplesse et innovation : l'acteur est ouvert aux idées nouvelles et s'organise en fonction des nouveaux défis à relever.				
Respect des engagements : l'acteur s'en tient à ce qui a été convenu et s'acquitte en temps utile des obligations que cela implique.				
Communication : l'acteur informe de lui-même sur son action, participe à l'échange d'informations et répond aux demandes en temps utile.				
Relations : l'acteur facilite les contacts, crée des espaces de rencontre et adapte son action à la capacité de performance de ses partenaires externes.				
Gestion : l'acteur poursuit une ligne d'action et des stratégies transparentes et clarifie les rôles et les responsabilités au sein de son organisation.				
Confiance : l'acteur informe proactivement sur ses intentions, ses objectifs et ses attentes et fait preuve de compréhension à l'égard des intérêts des autres.				
Conflits : l'acteur attire suffisamment tôt l'attention sur les tensions et conflits et se montre prêt à y faire face de manière constructive, ouverte et rapide.				
Capitalisation de l'expérience : l'acteur analyse ses expériences, est ouvert à la critique et fait preuve d'une volonté d'apprentissage et de changement.				
-- / ++ = Degré de concordance avec l'énoncé				

Support de travail 11 : Profil de l'acteur

Étape 3 : comparer les acteurs et en tirer des conséquences

L'avantage de cette présentation est qu'elle permet de tirer les enseignements découlant de la comparaison des différents acteurs. Elle permet également d'identifier les schémas comportementaux dictés par le contexte socioculturel (par exemple, clientélisme, autoritarisme, orientations religieuses), qui peuvent jouer un rôle important aussi bien dans l'administration publique que dans les organisations privées.

Étape 4 : mettre en regard les différentes options stratégiques

Les profils des acteurs constituent une base solide pour l'étape suivante consistant à formuler des hypothèses relatives aux profils d'action et à en tirer des conclusions sur les problèmes clés auxquels les acteurs se trouvent confrontés. Il est ainsi possible de comparer les options stratégiques et d'en discuter.

Instrument 11

Intérêts des acteurs clés

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Identification des acteurs clés et des intérêts qu'ils manifestent à l'égard de l'objectif de changement du projet. ¹⁴
Champ d'application	Est utile au coaching ou à l'autoréflexion des acteurs responsables. Convient également à un travail de réflexion devant déboucher sur la formulation d'hypothèses au sein d'une équipe de base.
Cadre/Participants	Atelier.
Matériel	Documents à distribuer.
Indications	Il est essentiel que les participants connaissent bien les acteurs clés afin de pouvoir évaluer leurs intérêts. L'instrument aidant à déterminer et à évaluer les intérêts des acteurs clés, son utilisation en leur présence exige un degré d'ouverture et de confiance élevé. L'idéal est d'utiliser cet instrument après avoir établi la carte des acteurs.

Description

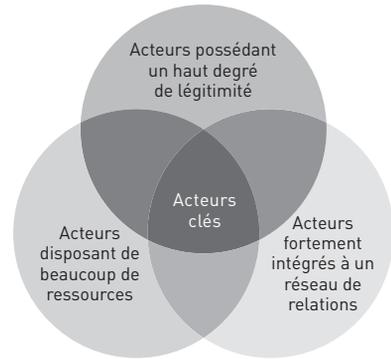
L'instrument analyse les intérêts que les principaux acteurs poursuivent avec le changement envisagé. Il suppose donc que ces acteurs aient déjà été identifiés (par exemple à l'aide de la carte des acteurs et/ou de la matrice des 4 A). Les acteurs clés se caractérisent par les aspects suivants :

Légitimité : position institutionnelle de l'acteur clé, droits qui lui ont été conférés ou qu'il a acquis et qu'il peut faire valoir, par exemple, en vertu de la loi, d'un mandat ou de l'approbation publique et qui sont considérés comme légaux. Font également partie de cette catégorie, les acteurs clés dont l'approbation explicite est indispensable au projet. Ces acteurs à pouvoir de veto peuvent donner des impulsions décisives au projet et lui procurer les marges de manœuvre nécessaires, mais ils peuvent aussi le bloquer.

Ressources : les connaissances, les compétences et le savoir-faire, de même que les ressources matérielles qui permettent à l'acteur clé d'influer sur le fond et la forme de l'objectif de changement ou de diriger et de contrôler l'accès à ces ressources.

Réseau relationnel : nombre et solidité des relations avec d'autres acteurs qui ont des obligations vis-à-vis de l'acteur clé ou qui dépendent de lui. En règle générale, les acteurs clés sont fortement connectés, ce qui signifie qu'ils entretiennent un grand nombre de relations institutionnalisées et informelles avec d'autres acteurs. En structurant la participation des autres acteurs au carrefour entre l'inclusion et l'exclusion, les acteurs clés exercent une influence capitale sur la participation de ces autres acteurs.

Les intérêts des acteurs clés ne coïncident généralement pas avec l'objectif de changement. Cela se comprend si l'on considère que les projets ont généralement un caractère innovant et que chaque changement suscite en même temps un certain scepticisme et des résistances. Au plus tard lorsqu'il leur est demandé de quitter les sentiers battus pour s'engager dans une nouvelle voie, les acteurs constatent que leurs intérêts ne concordent pas avec l'objectif de changement. Il en résulte une résistance larvée ou ouverte, qui peut se manifester sous plusieurs formes : réserve, distanciation sceptique, opposition et résistance ouverte et organisée contre les changements visés.



Graphique 33 : Définition des acteurs clés

Le projet doit gérer ces résistances, et il faut donc que celles-ci soient clairement exprimées. Les motifs de résistance peuvent être variés et être étroitement liés à l'aménagement du processus de changement, par exemple au travers d'intérêts particuliers des acteurs, de leurs craintes de perdre de leur pouvoir, ou de leur méfiance à l'égard des autres acteurs. Des informations confuses ou obscures au sujet du projet contribuent à accroître ces résistances. Si elles en restent au stade des suppositions et des spéculations parce qu'elles ne peuvent pas se manifester ou ne sont pas prises au sérieux, ces résistances s'amplifient. Un accord verbal donné au début du processus de coopération peut par la suite se muer en réserve, voire en résistance.

Pour éviter qu'un projet envisagé ne soit bloqué, il est nécessaire de bien comprendre les intérêts des acteurs clés. En se replaçant dans la perspective des acteurs clés, il est possible de traiter et d'écarter les incertitudes et les résistances à un stade précoce et de créer ainsi un climat ouvert et propice à la négociation qui profitera aux réformes envisagées.

Marche à suivre

Étape 1 : assurer la concordance avec l'objectif de changement

Pour pouvoir analyser les attitudes des acteurs clés vis-à-vis de l'objectif de changement, il faut en priorité répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les intérêts des acteurs clés par rapport à l'objectif de changement ?
- Quel est le degré de concordance entre ces intérêts et l'objectif de changement ?
- Quelles sont les incidences de cette concordance ou non-concordance des intérêts sur cet objectif de changement ?
- Quelles sont les options stratégiques à mettre au point pour élargir les marges de manœuvre en vue de gagner l'adhésion des acteurs ou de surmonter les obstacles (par exemple, en matière d'information et de communication, de structuration de la participation, de renforcement des relations entre les acteurs, d'accès à de nouvelles connaissances, de soutien des processus de négociation) ? Comment faut-il organiser le processus de changement pour y intégrer efficacement les acteurs clés ?

Ces quatre dimensions sont discutées pour chaque acteur clé entrant en ligne de compte en faisant référence au tableau présenté ci-après, et elles y sont ensuite reportées sous une forme abrégée.

Thème et objectif de changement du projet				
Acteurs clés	Intérêts par rapport au thème et à l'objectif de changement	Concordance avec l'objectif de changement de -- à ++	Incidences possibles de la concordance/la non-concordance/l'indifférence des intérêts	Que faire ? Options permettant de disposer d'une plus grande marge de manœuvre
Acteur 1				
Acteur 2				
Acteur n				

Support de travail 12 : Concordance des intérêts avec l'objectif de changement du projet

Étape 2 : présenter le conflit d'objectifs

Matrice des conflits d'objectifs			
Acteurs clés	Concordance avec l'objectif de changement de -- à ++	Changement en termes de : <ul style="list-style-type: none"> ■ légitimité ■ ressources ■ réseau relationnel 	Inquiétudes et craintes d'être désavantagé
Acteur 1			
Acteur 2			
Acteur n			

Support de travail 13 : Matrice des conflits d'objectifs

Pour analyser de façon plus détaillée un conflit d'objectifs avec le projet, la concordance des intérêts de chaque acteur avec l'objectif de changement est examinée au regard des questions suivantes :

- Dans quelle mesure le projet est-il susceptible de modifier la légitimité, l'accès aux ressources et le réseau relationnel de l'acteur clé ?
- Par quelles inquiétudes et craintes de subir un préjudice le comportement de l'acteur clé est-il influencé ?

Étape 3 : discuter de la matrice des conflits d'objectifs

Sur la base de cette matrice simplifiée des conflits d'objectifs, il est possible, dans l'étape suivante, d'engager ensemble une discussion sur la situation qui dégagera des éléments d'information utiles :

- pour identifier des points communs chez des acteurs, par exemple des membres de l'administration publique centrale qui craignent de perdre de leur légitimité et de leur pouvoir d'influence au cas où un processus de décentralisation serait mis en œuvre ;
- pour aborder et traiter le conflit d'objectifs à un stade précoce avec les acteurs clés, en soulignant par exemple que de nouvelles tâches de régulation, de surveillance et d'assistance aux communes leur seront dévolues dans le cadre du processus de décentralisation.

Le degré de concordance des intérêts des acteurs avec l'objectif de changement influe sur le projet et doit, si possible, être pris en compte à un stade précoce du développement et du choix d'options stratégiques.

Étape 4 : traiter les conflits

Les projets sont généralement aussi confrontés à des **conflits relationnels** et à des **conflits d'intérêts** entre les acteurs. La première question consiste donc à se demander s'il convient d'aborder et de thématiser le conflit. Cette question est cruciale, car les tensions et les conflits ont aussi des côtés positifs. Si le conflit doit être abordé, la clarification peut aider à régler également des questions de fond. Dans le cas de conflits de rôles, il est possible, par exemple, de discuter de la répartition des rôles entre les acteurs.

Tout conflit relationnel et d'intérêts s'articule en principe autour de trois éléments : les deux parties au conflit et le thème du conflit, c'est-à-dire l'objet du différend. Les deux parties au conflit campent généralement sur une position adverse : l'une s'emporte contre l'autre et essaie d'affaiblir la position de son adversaire et de renforcer la sienne. Pour gérer et traiter le conflit, il s'agira de rétablir la relation des acteurs impliqués dans le conflit avec le thème. L'objectif est de transformer les positions des parties au conflit en intérêts différents. Considéré dans ses trois phases, le processus se présente de la façon suivante :

Phase 1 :

Nous avons des positions contraires. C'est l'autre qui cause le problème : il est buté et intransigent. Nous maintenons nos positions respectives, car chacun de nous est convaincu d'avoir raison.



Phase 2 :

Nous centrons notre attention sur le thème du conflit, c'est-à-dire sur la question litigieuse. Nous en avons des perceptions différentes et nous admettons que nos intérêts à ce sujet sont divergents.



Phase 3 :

Nous examinons le thème de plus près. L'échange de vues sur nos positions respectives et la négociation des intérêts en jeu conduisent à un compromis ou à un accord acceptable.



Instrument 12

Caractéristiques structurelles des coopérations

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à amorcer une réflexion sur la qualité de la coopération en s'appuyant sur onze caractéristiques structurelles ; il permet de discuter de différentes formes de coopération et d'en déduire des mesures concrètes. Les caractéristiques structurelles mettent moins l'accent sur des traits individuels des acteurs que sur les relations entre les différents partenaires de coopération.
Champ d'application	L'instrument peut être utilisé à la fois dans la phase de démarrage (par exemple pour délimiter le système de coopération temporaire) et dans les sessions de réflexion régulières du projet.
Cadre/Participants	Petit groupe de deux à dix participants.
Matériel	Document à distribuer : liste des caractéristiques structurelles (autocontrôle), tableau d'affichage et tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.) et, si disponible : carte des acteurs.
Indications	Une bonne compréhension des caractéristiques structurelles est importante. Il est utile, pour utiliser l'instrument, d'avoir précédemment établi conjointement une carte des acteurs.

Description

Tout système de coopération développe des formes de collaboration spécifiques qui se déclinent selon onze caractéristiques structurelles.¹⁵ Ces caractéristiques peuvent être regroupées sous les quatre catégories suivantes :

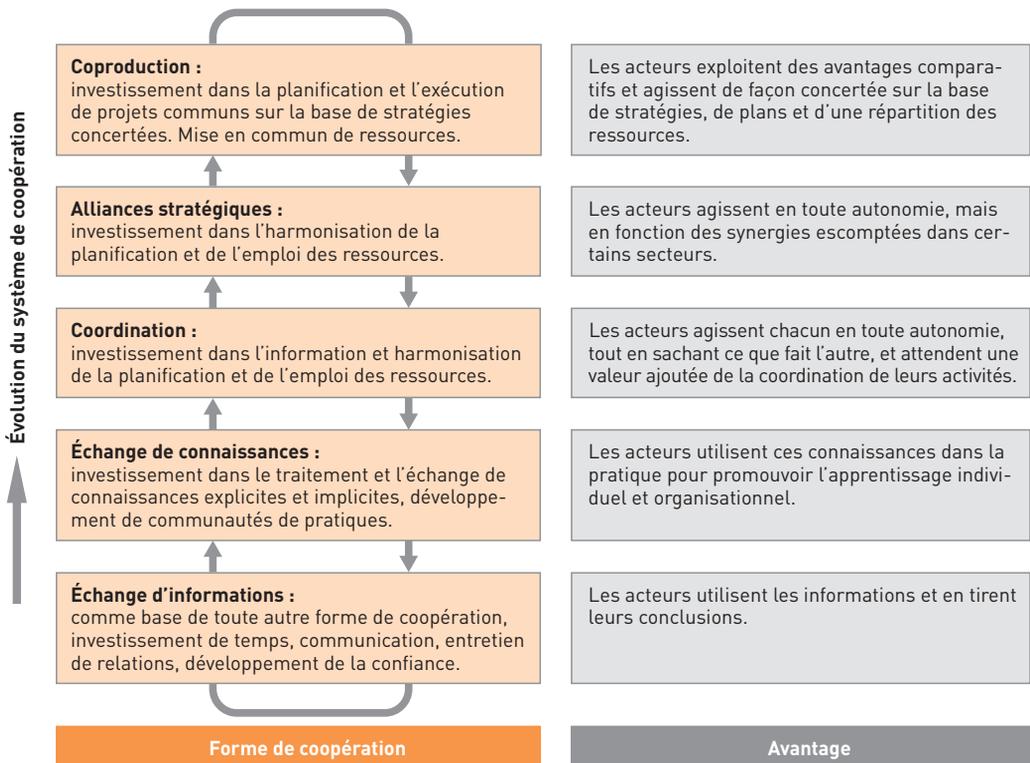
- **Structure des acteurs**
- **Lien entre les acteurs**
- **Qualité de la communication**
- **Règles et rôles**

Structure des acteurs : le nombre des acteurs et de leurs différences détermine la forme que revêt la collaboration. Un système de coopération qui comprend un petit nombre d'acteurs présentant les mêmes caractéristiques et les mêmes pouvoirs d'influence est plus facile à gérer, mais est souvent moins innovant et moins efficace. Plus le nombre des acteurs et de leurs différences est important, plus leur gestion devient complexe.

Les caractéristiques structurelles sont :

- le nombre des acteurs,
- l'hétérogénéité des acteurs,
- le pouvoir d'influence d'acteurs individuels.

Lien entre les acteurs : l'objectif d'un projet détermine l'intensité nécessaire de la coopération. Entre simplement échanger des informations et devoir établir des liens en mettant leurs ressources en commun et au service de stratégies communes (coproduction), ce n'est pas la même chose pour les acteurs. L'horizon temporel de la coopération, de même que la possibilité de quitter le système de coopération ou d'y intégrer de nouveaux partenaires, doit concorder avec l'objectif du projet commun et la volonté de coopération des acteurs.¹⁶



Graphique 35 : Niveau de développement des systèmes de coopération

Les caractéristiques structurelles sont les suivantes :

- ouverture (flexibilité) de la coopération ;
- horizon temporel de l'engagement ;
- intensité de la coopération.

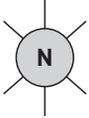
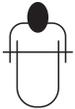
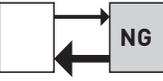
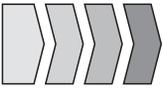
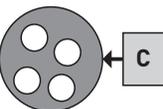
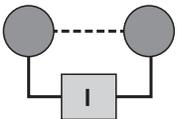
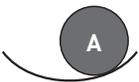
Qualité de la communication : la qualité de la communication entre les partenaires de coopération est non seulement fonction des relations personnelles et de la fréquence des échanges, mais est également conditionnée de façon essentielle par la qualité des espaces sociaux dans lesquels elle se déroule. Il existe différents types d'espaces sociaux, dont certains sont décrits ici :

- Certains organes tels que les « groupes de pilotage », « groupes de suivi », « secrétariats » font partie de la *structure de pilotage* formelle (voir facteur de réussite Structure de pilotage). Ils servent à la coordination et à la prise de décisions dans un système de coopération et leur caractère contraignant est très marqué.
- Les « groupes de réflexion » ou « comités de rétroaction » sont des espaces de communication dans lesquels un *échange formalisé* peut être entretenu avec des acteurs qui ne sont pas directement associés à la prise de décisions. Ils ont généralement pour objectif de mobiliser des informations supplémentaires, afin de faciliter la prise de décisions de pilotage et/ou de donner des informations en retour sur les décisions prises.
- Les « tables rondes » sont convoquées lorsque la *situation l'exige* et servent le plus souvent à clarifier des questions litigieuses urgentes.
- Les « groupes de travail » ou « réunions à jour fixe » servent à coordonner et à mettre en œuvre les mesures opérationnelles et prennent place *régulièrement*.
- Les réseaux constituent un cas particulier car ils permettent, en cas de besoin, de nouer rapidement et efficacement des relations avec d'autres acteurs (voir facteur de réussite Coopération). Par « réseautage », il faut entendre l'établissement ciblé de contacts, c'est-à-dire de *possibles relations*, par le biais de manifestations, de conférences et de prises de contact directes. Un projet peut créer et renforcer des réseaux ou chercher à adhérer à des réseaux existants.
- Les espaces de communication informels (par exemple, déjeuners de travail, entretiens au coin du feu, ...) offrent une bonne occasion d'établir des relations de confiance et jouent souvent un rôle important dans la préparation des décisions.

Les caractéristiques structurelles sont les suivantes

- relations interpersonnelles ;
- intensité de la concertation ;
- qualité des « espaces sociaux ».

Règles et rôles : les coopérations doivent trouver un juste équilibre entre les règles formelles et la flexibilité informelle. Trouver le degré de formalisation adéquat est souvent un exercice d'équilibre périlleux. Il faut, d'une part, garantir la transparence et s'assurer de l'engagement des partenaires et, d'autre part, minimiser autant que possible les coûts transactionnels liés à la mise en place de règles et de rôles (éviter que l'exercice ne se transforme en une activité d'intérêt propre). La différenciation des rôles dans le système de coopération permet d'accroître l'efficacité et de minimiser les conflits. Les partenaires de coopération peuvent choisir parmi un grand nombre de rôles différents (voir graphique 36).¹⁷

Rôles	Symbole	Brève description
Nœud		Le nœud symbolise les tâches centrales : coordination et communication, mise en réseau des acteurs, lancement de projets impliquant plusieurs acteurs.
Gestionnaire		En tant que gestionnaire, l'acteur, conjointement avec d'autres acteurs, planifie et exécute des projets individuels qui sont décidés et soutenus par l'ensemble du système de coopération.
Porte-parole/ Lobbyiste		En tant que porte-parole ou lobbyiste, l'acteur représente les intérêts et préoccupations du système de coopération et des projets vis-à-vis de l'opinion publique ou d'instances politiques pertinentes.
Négociateur		En tant que négociateur, l'acteur a pour mandat de défendre les intérêts et préoccupations du système de coopération vis-à-vis de tiers et de les négocier.
Gestion et animation de processus		L'acteur conçoit l'architecture d'intervention, organise le processus et anime les négociations au sein du système de coopération.
Conseiller		En sa qualité de conseiller, l'acteur apporte ses connaissances et son expérience et encourage l'autoréflexion dans le système de coopération. Il est mandaté par le système de coopération et peut également assumer des fonctions de mentor (coaching) pour d'autres acteurs.
Intermédiaire		En tant qu'intermédiaire, l'acteur met en relation des parties du système qui sont importantes pour un projet déterminé et assure la liaison avec l'environnement, par exemple, avec les services de l'État.
Assistant/agent de service		En tant qu'assistant, l'acteur se charge de diverses activités de soutien, par exemple appui, assistance technique ou services administratifs pour des projets de moindre envergure.
Partie prenante		L'acteur participe à un projet, par exemple en tant que prestataire de services ou bailleur de fonds.
Observateur/ donneur de feed-back		L'acteur observe les activités des autres et communique ses observations et perceptions de façon ciblée. C'est un professionnel en matière de feed-back.

Graphique 36 : Formes de coopération et rôles

Les caractéristiques structurelles sont les suivantes :

- degré de formalisation
- répartition des rôles.

Marche à suivre

Cet instrument sert à juger de la qualité de systèmes de coopération existants ou futurs en s'appuyant sur des caractéristiques structurelles communes. Il peut être utilisé pour l'ensemble du système de coopération ou pour des parties de ce dernier (« sous-système »).

Étape 1 : passer le système de coopération en revue à l'aide des caractéristiques structurelles

Jugez de la qualité du système de coopération en vous appuyant sur les caractéristiques structurelles suivantes. La question à poser est la suivante : la caractéristique structurelle correspondante est-elle en adéquation avec le thème et l'objectif du système de coopération et est-elle organisée de façon appropriée ?



Adéquate, appropriée



En partie



Non satisfaisante

A) Structure du système formé par les acteurs

<p>Nombre d'acteurs : les exigences en matière de conduite des négociations et de pilotage augmentent de façon exponentielle avec le nombre des acteurs. On peut observer la formation de groupes d'opportunistes, de groupes satellites par rapport au thème et de pôles de pouvoir. Le nombre des acteurs est-il adéquat par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Hétérogénéité des acteurs : des groupes d'acteurs homogènes (par exemple, en ce qui concerne le secteur, le champ d'activité, la taille, le cycle de vie, la région d'origine) sont généralement moins innovants ou tendent à adopter un comportement concurrentiel. Les groupes hétérogènes ont un potentiel d'innovation élevé, mais celui-ci se délite si les différences ne sont pas mises en valeur. L'hétérogénéité des acteurs est-elle adéquate par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Influence individuelle de certains acteurs : certains acteurs ou un petit nombre d'acteurs clés peuvent exercer une grande influence sur la coopération, voire même la dominer. Les partenaires peuvent également se caractériser par un pouvoir d'influence comparable. Le rapport de forces entre les acteurs est-il adéquat par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	

B) Lien entre les acteurs

<p>Ouverture (flexibilité de la coopération) : le système de coopération peut être plus ou moins intéressé à ce que de nouveaux partenaires s'y associent. Il peut être plus ou moins difficile ou facile pour les nouveaux partenaires de s'engager dans la coopération. Le système de coopération peut se trouver débordé par une trop grande ouverture, car celle-ci l'oblige à se préoccuper sans cesse de l'intégration de nouveaux partenaires. Une ouverture insuffisante peut bloquer la croissance et la capacité d'innovation du système. Le degré d'ouverture est-il adéquat par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Horizon temporel de l'engagement : la durée prévue de la coopération peut être courte, moyenne ou longue. Les systèmes de coopération temporaires (projets) peuvent être institutionnalisés durablement (exemple : la décentralisation en tant que nouveau système de coopération entre l'État central et les communes) ; ils peuvent aussi s'engourdir et disparaître quand leur utilité pour les parties impliquées n'est plus visible et qu'une orientation stratégique commune fait défaut. L'horizon temporel de l'engagement est-il adéquat par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Intensité de la coopération : les cinq niveaux de développement de la coopération (voir graphique 35) exigent un degré croissant d'engagement réciproque : échange d'informations, transfert de connaissances, coordination, alliance stratégique, coproduction. L'engagement (volonté de s'engager) doit correspondre au niveau d'ambition de la coopération. Si cette volonté est trop faible, les niveaux de développement supérieurs ne pourront pas être atteints. L'intensité de la coopération est-elle adéquate par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	

C) Qualité de la communication

<p>Relations interpersonnelles : le niveau des relations interpersonnelles se caractérise dans le meilleur des cas par un respect mutuel et un intérêt professionnel réciproque. Aussi bien une qualité insuffisante des relations interpersonnelles (par exemple sous forme de méfiance ou d'estime insuffisante) qu'une importance trop grande accordée à ces relations (s'exprimant par exemple par la formation de cliques) peuvent gravement compromettre la réalisation des objectifs dans le système de coopération. Les relations interpersonnelles sont-elles adéquates par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Intensité de la concertation : dans quelle mesure est-il nécessaire que les acteurs se voient souvent pour se concerter ? Les investissements dans la concertation et la coordination doivent être raisonnablement proportionnels aux avantages attendus. En règle générale, les systèmes de coopération ont besoin du contact direct entre les acteurs, ce qui limite le nombre d'interfaces possibles. L'intensité de la concertation est-elle adéquate par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Qualité des « espaces sociaux » : la communication peut être organisée à l'échelon bilatéral, dans le cadre de « tables rondes », d'événements à caractère unique pour les groupes de grande taille ou de groupes de travail permanents et peut se faire par écrit ou oralement, en face-à-face ou virtuellement. Si les « espaces sociaux » disponibles ne sont pas aménagés de façon appropriée, la coopération sera inefficace et peu innovante. La qualité des « espaces sociaux » est-elle adéquate par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	

D) Règles et rôles

<p>Degré de formalisation : les accords, les processus de décision et de travail entre les acteurs peuvent soit reposer davantage sur des bases formalisées (consignées par écrit), soit sur des ententes verbales et des relations personnelles. Si l'on ne parvient pas à trouver le juste équilibre entre un minimum de règles structurantes et un maximum de flexibilité informelle (informalité structurée), les coûts de transaction augmentent. Les performances et les produits ne sont plus au centre de l'attention, chacun vaquant à ses propres affaires, et la confiance des acteurs dans le système de coopération s'amenuise. Le degré de formalisation est-il adéquat par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	
<p>Répartition des rôles : dans les coopérations, de nombreux rôles sont à distribuer (par exemple, nœud, gestionnaire, négociateur, porte-parole, animateur ; voir graphique 36). Des rôles différenciés sont garants d'un degré élevé d'efficacité. Les conflits de rôles qui ne sont pas explicitement abordés peuvent considérablement compromettre la coopération. La distribution des rôles est-elle adéquate par rapport au thème et à l'objectif du système de coopération ?</p>	

Support de travail 14 : Liste de contrôle « Caractéristiques structurelles des coopérations »

Étape 2 : identifier des possibilités d'amélioration

L'étape suivante consiste à élaborer des mesures susceptibles d'améliorer le système de coopération. Les indications suivantes peuvent être utiles dans ce contexte :

- Une « délimitation » adaptée faisant la distinction entre la coopération interne et la coopération externe peut aider à remédier à des déficits au niveau de **la structure des acteurs** : on peut s'efforcer d'intégrer des acteurs supplémentaires dans le cercle interne de la coopération et/ou préciser davantage la distinction entre « interne » et « externe ». La carte des acteurs est un élément important à cet égard.
Les positions dominantes de certains acteurs peuvent être contrées par des mesures structurelles (par exemple, séparation entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel ; voir facteur de réussite Structure de pilotage) et par une clarification des rôles.
- La nécessité de prendre des mesures visant à améliorer **le lien entre les acteurs** est le reflet d'une clarification insuffisante des objectifs ou de conflits entre les acteurs. Il est utile de renforcer la base commune de la coopération, par exemple en adoptant des mesures ayant pour effet de renforcer la confiance (voir « mise en confiance » et « négociation »), en clarifiant l'objectif ou en sensibilisant les acteurs à leurs antécédents communs (par exemple, en invitant les acteurs à raconter des anecdotes sur les succès remportés, sur certains actes héroïques et sur les obstacles surmontés dans la coopération).
- La qualité de la **communication entre les acteurs** ne peut souvent être influencée qu'indirectement. Parmi les mesures utiles, citons l'identification et le traitement de conflits éventuels, l'aménagement d'espaces réservés à la communication (budget temps, tranquillité, intimité et confidentialité, etc.) ou le développement des compétences personnelles en matière de coopération et de communication.

- La clarification des **règles et rôles**, qui se traduit par une formalisation plus poussée de la coopération, permet souvent de remédier assez simplement à ces déficits. Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'une densité de règles trop élevée est contreproductive. Quand les règles existantes ne sont pas respectées, des règles supplémentaires ne servent à rien.

Pour chacune des actions nécessaires identifiées (étape 1), il faut répondre aux questions suivantes :

- **Estimation** : dans quelle mesure les besoins d'action identifiés influent-ils sur la réalisation de l'objectif dans le projet ?
- **Hypothèses** : quelle pourrait être la cause des déficits existants ? De quelles possibilités dispose-t-on pour remédier à ces déficits ?
- **Recueil d'idées sur les mesures possibles** : quelles mesures permettraient d'améliorer la coopération (en ce qui concerne les déficits identifiés) ?
- **Évaluation des mesures proposées** : quelle est l'efficacité estimée de la mesure ? Jusqu'à quel point la mesure revêt-elle un caractère innovant dans le système de coopération (au lieu de rabâcher les mêmes propositions de solution) ? Jusqu'à quel point la mesure est-elle réaliste ? Jusqu'à quel point les acteurs du système de coopération sont-ils disposés à s'engager en faveur de la mesure ?

Étape 3 : tirer les conclusions qui s'imposent et convenir d'accords

Cette étape sert à convenir de mesures et à engager leur mise en œuvre. Un contrôle et une réflexion sur les changements recherchés sont effectués quelques semaines plus tard.

Instrument 13

Perceptions des acteurs (analyse PIANO)

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Sert à effectuer une évaluation rapide des systèmes de coopération dans la perspective des différents acteurs, à les analyser au regard de critères pertinents et à en déduire des mesures correspondantes. ¹⁸
Champ d'application	Convient aussi bien pour traiter des situations critiques rencontrées dans la mise sur pied de systèmes de coopération que pour observer ces derniers et les évaluer périodiquement. Les cinq champs du modèle PIANO peuvent, le cas échéant, être complétés par d'autres domaines d'intervention.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Tableaux à feuilles mobiles, matériel d'animation, tableau d'affichage avec une grille PIANO préparée.
Indications	Il faut avoir une idée claire des objectifs du système de coopération et de ce que l'on attend des partenaires de coopération.

Description

Les systèmes de coopération prennent leurs décisions dans le cadre de processus de négociation et ne sont pas organisés de façon hiérarchique. Aussi, une communication efficace et adéquatement structurée entre les acteurs impliqués est nécessaire. Une gestion de la coopération axée sur les objectifs exige d'avoir une idée claire des dépendances mutuelles entre les acteurs ainsi que des intérêts, des incitations et des valeurs qui les motivent et les guident.

Parmi les incitations, il y a lieu de citer en particulier les suivantes :

- Incitations économiques : accès à de nouvelles ressources, au marché et à du savoir-faire, mise à profit d'avantages concurrentiels, valorisation du potentiel d'efficience, etc.
- Incitations politiques : gain de pouvoir, amélioration et multiplication des relations sociales, accès à des informations, etc.

Le mode de fonctionnement des systèmes de coopération repose sur une négociation aboutie et des accords. La capacité des acteurs impliqués à négocier entre eux et à prendre ensemble des décisions est une condition essentielle au succès partagé de la coopération. Le renforcement de la compétence de négociation et de décision des partenaires de coopération impliqués constitue donc un défi majeur.

Les acteurs impliqués doivent prendre conscience du fait qu'en raison de leurs dépendances mutuelles, aucun d'entre eux n'est capable à lui seul de mettre au point des solutions viables. Cette prise de conscience ne va pas de soi, loin de là, car les acteurs issus du secteur public, de la société civile et du secteur privé sont très différents et les cultures de communication et de décision qu'ils apportent avec eux dans le système de coopération sont, en règle générale, également très hétérogènes. La concertation entre les logiques systémiques différentes devrait d'autant mieux réussir que la compréhension réciproque des intérêts particuliers, structures d'incitation, valeurs et modèles de communication différents est plus grande. Cet instrument permet de se familiariser avec les différentes perceptions que les acteurs ont du système de coopération. Il se prête aussi bien à l'analyse de situations critiques dans toutes les phases de développement des systèmes de coopération qu'à leur observation et à leur évaluation périodique. Il vise à renforcer les éléments suivants d'un système de coopération :

- participation fonctionnelle et active des acteurs ;
- renforcement de la vision et de l'orientation communes ;
- mise en confiance et approfondissement des relations entre les acteurs ;
- transparence des différents pouvoirs d'influence et stratégies de mise en œuvre des acteurs ;
- renforcement du sentiment d'appartenance et de la motivation des acteurs ;
- égalité d'accès à l'information ;
- rythme d'apprentissage aussi rapide que possible grâce à l'échange de connaissances ;
- présentation et reconnaissance du système de coopération à l'égard de tiers ;
- minimisation des coûts de transaction pour les activités de coordination et de gestion de la coopération.

Un système de coopération est perçu et jugé différemment par les acteurs impliqués selon la perspective dans laquelle ils voient les choses et les intérêts qu'ils défendent. Pour rendre ces différentes perspectives visibles et négociables, il est opportun que l'instrument soit appliqué séparément par les différents groupes d'acteurs. La succession des différentes étapes proposée ci-dessous peut donc en cas de besoin être appliquée séparément pour chaque groupe d'acteurs.

Marche à suivre

Étape 1 : définir et décrire les champs PIANO

La première étape sert à définir les différents champs du modèle PIANO et à en discuter. Dans sa variante de base, l'outil comprend cinq champs d'intervention élémentaires pour le pilotage de systèmes de coopération : Produits, Incitations, Acteurs, Négociations, Orientation (PIANO). Les cinq champs de l'analyse PIANO peuvent, en cas de besoin, être complétés par d'autres champs d'analyse. L'instrument revêt le caractère d'un inventaire. Il se prête à une application répétée dans la mesure où son niveau d'exigences est relativement faible.

Dans le modèle PIANO, on commence par remplir les champs Produits, Incitations, Acteurs, Négociations et Orientation en répondant aux questions clés figurant dans la colonne correspondante et en reportant ces réponses par écrit sur un tableau d'affichage structuré de façon identique.

P Produits (Produits)	I Incentives (Incitations)	A Actors (Acteurs)	N Negotiations (Négociations)	O Orientation (Orientation)
Situation actuelle				
Que voulons-nous obtenir ? Quels produits ou prestations voulons-nous proposer et à qui ? Quels résultats intermédiaires voulons-nous atteindre dans l'étape suivante ? Quelles sont les contributions que les différents partenaires apportent à cette fin ?	Qu'est-ce qui nous motive à adhérer à long terme au réseau de coopération ? Quels avantages et quelle valeur ajoutée espérons-nous en retirer ? Dans quelle mesure nos conceptions concordent-elles ou ne concordent-elles pas avec les avantages attendus ?	Quels objectifs stratégiques poursuivons-nous ? Dans quelle mesure nos intérêts et nos objectifs concordent-ils ou se contredisent-ils ?	De quelles règles avons-nous besoin pour assurer la communication interne et la collaboration au sein de notre système de coopération ? Comment nous assurons-nous que les accords convenus sont respectés ?	Quelles visions associations-nous aux objectifs convenus ? Nos visions divergent-elles ou ne s'écartent-elles guère ou pas des objectifs convenus ? Avons-nous une vision commune ? Où entrevoyons-nous les plus fortes divergences dans un avenir proche ?
Possibilités d'amélioration				
Les processus de prestation sont-ils bien harmonisés les uns avec les autres ? De quels acteurs se situent en-dehors de notre système de coopération avons-nous besoin pour élaborer les produits et/ou les prestations prévus ?	De quelles possibilités disposons-nous pour accroître la motivation des acteurs à s'investir dans la coopération commune ?	La réalisation de l'avantage et de la valeur ajoutée espérée dépend-elle d'autres acteurs et, si oui, desquels ? Faut-il modifier la composition des partenaires de coopération et, si oui, quels sont les changements nécessaires ? Avons-nous besoin d'une expertise supplémentaire (technique, consultative) pour atteindre nos objectifs ?	Utilisons-nous de façon optimale le savoir-faire des acteurs impliqués ? Nos structures de communication sont-elles appropriées et nous permettent-elles d'atteindre nos objectifs de façon efficace et efficiente ? Dans quelle mesure nos structures de décision et modèles décisionnels nous donnent-ils satisfaction ?	Existe-t-il des possibilités de renforcer l'orientation commune ?
Mesures				
...

Étape 2 : identifier des possibilités d'amélioration

L'étape suivante sert à identifier conjointement des possibilités d'amélioration sur la base des synergies potentielles et des déficits existants dans le système de coopération. Ces possibilités d'amélioration sont reportées dans les colonnes correspondantes du tableau PIANO.

Étape 3 : en déduire des mesures concrètes

La dernière étape sert à déduire des résultats des étapes précédentes les principales mesures à mettre en œuvre ou à décider d'un commun accord quelles sont les mesures planifiées qui doivent être modifiées ou ajustées. Des mesures sont identifiées en procédant colonne par colonne à partir du tableau PIANO. Une fois que le tableau PIANO d'un système de coopération a été établi, il est recommandé de s'en servir à des intervalles de temps adéquats pour une discussion menée à des fins de vérification.

Instrument 14

Réseaux : renforcer les potentiels relationnels

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument est un outil d'aide à la décision qui sert à déterminer si des mesures doivent être mises en œuvre pour mettre sur pied et/ou renforcer des réseaux. Il aide à planifier des mesures concrètes en proposant des critères de qualité pour les réseaux ainsi que des exemples de mesures.
Champ d'application	Préparation de mesures visant à renforcer les réseaux.
Cadre/Participants	Trois à douze participants.
Matériel	Tableau à feuilles mobiles, documents à distribuer.
Indications	Il est indispensable d'avoir une idée claire des objectifs du projet et des attentes en découlant à l'égard du réseau. L'instrument permet de se faire une première idée quand il s'agit de savoir si et dans quelle mesure un réseau peut aider à atteindre les objectifs communs.

Beschreibung

Les réseaux sociaux sont un tissu relationnel lâche reliant entre elles des personnes et/ou des organisations. Pour être plus précis, les réseaux sont formés par le potentiel relationnel existant entre des personnes et/ou des organisations poursuivant les mêmes intérêts. Plus les chances sont grandes de pouvoir, en cas de besoin, entrer rapidement et facilement en contact et nouer des coopérations concrètes, plus le réseau est fort¹⁹.

Liens entre le système de coopération et le réseau. Contrairement à la pratique courante, Capacity WORKS fait une distinction claire entre les systèmes de coopération et les réseaux (voir également le facteur de réussite Coopération). Un système de coopération est normalement intégré à différents réseaux sociaux entretenant des relations avec des acteurs du monde politique, de l'administration, de l'économie et de la société civile. Le système de coopération peut même être directement issu de l'un de ces réseaux. Inversement, il peut être utile pour un système de coopération de renforcer des réseaux existants ou d'en créer de nouveaux. Un réseau peut aider à développer et à diffuser des idées novatrices. Les réseaux peuvent faire que des acteurs importants apprennent les uns des autres et génèrent ensemble de nouvelles connaissances. Un réseau peut être utile pour atteindre des décideurs et gagner de nouveaux partenaires de coopération. L'établissement et l'entretien de contacts utiles avec des réseaux, par exemple par des mesures ciblées de renforcement de la conscience communautaire, constituent donc des tâches importantes pour la gestion des relations d'un système de coopération. Il s'agit de contribuer activement à l'aménagement du potentiel relationnel afin de pouvoir, en cas de besoin, le transformer en relations de coopération opérationnelles.

Les trois étapes suivantes aident à décider concrètement si des mesures doivent être prises pour créer et/ou renforcer des réseaux.

Marche à suivre

Étape 1 : clarifier l'objectif

La mise sur pied et/ou le renforcement ciblé de réseaux exigent souvent un investissement important en temps et en argent sans aucune garantie de succès. Il faut donc, avant de concevoir des mesures allant dans ce sens, clarifier quels sont les objectifs concrets qu'elle doit permettre d'atteindre et si la création d'un réseau se prête véritablement à cette fin.

La liste de contrôle suivante peut être utilisée pour clarifier l'objectif :

Groupe cible					
Le groupe cible est clairement défini ; il s'agit d'un petit nombre de personnes et/ou d'organisations choisies.	1	2	3	4	Un large cercle d'acteurs (divers) doit être abordé.
Degré d'engagement					
Les acteurs impliqués doivent convenir d'un objectif contraignant et, dans un souci de transparence, mettre en œuvre les mesures nécessaires pour l'atteindre.	1	2	3	4	Les acteurs impliqués doivent avant tout avoir la possibilité de s'échanger et de recevoir des suggestions sur un thème défini.
Obligation de résultats					
Des acteurs importants attendent que des résultats tangibles soient obtenus le plus rapidement possible.	1	2	3	4	Ce qui compte d'abord, c'est l'établissement de contacts ; ce n'est qu'à moyen et long terme que les acteurs attendent des résultats tangibles sous forme d'innovations et de projets concrets.
Contribution des acteurs					
La mise en œuvre de l'objectif exige des acteurs qu'ils s'investissent durablement et s'engagent à apporter leurs contributions.	1	2	3	4	La participation doit être possible moyennant un effort moindre et ne doit pas revêtir un caractère contraignant.

Support de travail 16 : Liste de contrôle, clarification des objectifs des réseaux

Sur la base de cette liste de contrôle renseignée, il importe de répondre aux questions suivantes :

Quelle est la définition de l'objectif ? Quel objectif doit être atteint par la création et/ou le renforcement d'un réseau ? À quoi reconnaît-on que cet objectif est atteint ?

Quelles sont les autres options possibles ? Les mesures prises pour créer et/ou renforcer un réseau constituent-elles le meilleur moyen d'atteindre cet objectif ? Plus le nombre de points obtenus dans la liste de contrôle est élevé, plus l'objectif correspond bien à la création et/ou au renforcement de réseaux. Un petit nombre de points signifie que l'objectif à mettre en œuvre devrait davantage revêtir la forme d'un système de coopération clairement délimité. Dans ce cas, des mesures visant à renforcer les réseaux peuvent certes être engagées à titre d'accompagnement, mais d'autres instruments de Capacity WORKS sont plus appropriés pour aménager concrètement le système de coopération (voir, par exemple, l'instrument « Caractéristiques structurelles des coopérations »).

Étape 2 : définir les qualités que doit posséder le réseau

Les réseaux sociaux doivent en premier lieu être efficaces (c'est-à-dire, permettre l'établissement de contacts rapidement et sans grand effort) et robustes (c'est-à-dire, être insensibles aux perturbations, par exemple à des conflits bilatéraux) et avoir une valeur ajoutée évidente pour leurs membres. La liste de contrôle suivante peut être utilisée pour formuler des hypothèses sur l'efficacité, la robustesse et la valeur ajoutée d'un réseau existant.

Critère de qualité	Remarques et hypothèses
« Diversité » : le réseau relie différentes perspectives en les focalisant sur un thème commun, par exemple en réunissant des acteurs du secteur public et du secteur privé.	
« Triangulation » : des acteurs ayant un lien direct entre eux sont également reliés par l'intermédiaire de tiers connus par les uns et les autres. Un réseau de relations dense, qui fonctionne même dans le cas de conflits bilatéraux, est créé de cette manière.	
« Tout le monde connaît tout le monde » : l'éloignement moyen entre les parties impliquées est faible. L'éloignement est mesuré en « pas » (A est en contact avec B, qui est lui-même en contact avec C, les personnes A et C étant ainsi reliées par deux « pas »). « Il n'y a pas d'acteurs ou de groupes d'acteurs isolés », ce qui signifie que chaque acteur ou groupe d'acteurs est lié aux autres (au moins de façon éloignée).	
« Pas d'acteurs ou de groupes d'acteurs isolés », ce qui signifie que tous sont liés à tous (au moins de façon éloignée).	
« Les acteurs centraux sont directement reliés les uns aux autres » [ce qui signifie qu'il n'y a pas de polarisation en camps opposés].	
« Des avantages clairs pour les membres » : le réseau génère une valeur ajoutée claire pour ses membres. Cette valeur ajoutée revêt typiquement les formes suivantes : solutions, connaissances ou relations nouvelles ; consolidation des relations existantes ; prestige ; pouvoir interprétatif ; autonomie ; participation à la création de produits communs et motivation par la réciprocité et l'échange sur un pied d'égalité.	

Méthodes d'appui à la formulation d'hypothèses :

« L'analyse des réseaux sociaux » est une méthode empirique qui, au moyen d'observations (par exemple, nombre de projets communs, d'interventions communes, etc.) et/ou de sondages (par exemple « Avec qui coopérez-vous ? » ou « À qui devrions-nous nous adresser dans le pays pour obtenir une réponse à cette question ? ») permet de représenter graphiquement les acteurs du réseau et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Les critères de qualité mentionnés ci-dessus peuvent être quantifiés en ayant recours à l'analyse du réseau et/ou à d'autres instruments. Il est ainsi possible d'analyser de façon fiable des réseaux même complexes. Plusieurs logiciels (par exemple Visione.info) en permettent assez simplement la réalisation technique. Il faut cependant posséder une grande expérience pour bien choisir des données d'entrée appropriées et donner une interprétation adéquate !

La carte des acteurs est un moyen plus simple de procéder à une analyse grossière d'un réseau. Dans ce cas, on ne fait pas la distinction entre des acteurs primaires, secondaires et clés. C'est le thème du réseau qui se trouve au centre de la carte. La carte élaborée peut servir de base pour évaluer les critères de qualité et en déduire des hypothèses.

Étape 3 : planifier des mesures

Sur la base de l'objectif et des hypothèses, on commence par réfléchir, dans le cadre d'une séance de recueil d'idées, à des mesures pouvant être envisagées pour créer et/ou renforcer le réseau.

De telles mesures consistent toujours, pour l'essentiel, à créer des occasions de nouveaux contacts ou d'activer et/ou de rafraîchir des relations existantes. De telles occasions peuvent être, par exemple :

- des manifestations conçues de façon à permettre aux participants de nouer un maximum de contacts. Les formes à privilégier pour de telles manifestations sont les forums ouverts (« Open Space Conférence »), dans lesquels les participants décident eux-mêmes du programme de la conférence, ou bien le café découverte (« World Café »), dans lequel les participants discutent intensivement du thème de la manifestation en petits groupes dont la composition change à plusieurs reprises.
- Suppression ciblée des barrières à la communication, par exemple par la médiation de conflits, la création d'occasions (informelles) de communication (par exemple entretiens au coin du feu, voyages d'étude), la mise à disposition de matériel d'information (par exemple bulletins, études).
- Mise en place d'incitations à la coopération (par exemple fonds pour microprojets, création de produits de la connaissance communs) ou établissement de contacts entre des partenaires de coopération potentiels.
- Les plateformes électroniques de réseaux sociaux offrent un grand nombre d'autres possibilités d'intégration. On peut y entretenir des contacts par le biais de fiches descriptives numérisées, échanger sur des forums virtuels d'experts et apprendre les uns des autres par le biais de conférences virtuelles et de plateformes d'apprentissage. La condition est que les membres du réseau aient accès à la technologie de maillage concernée et sachent l'appliquer.

- Des secrétariats de réseaux institutionnalisés (par exemple « management de clusters ») peuvent être utilisés pour donner plus de continuité au travail du réseau. Les plateformes électroniques comme les secrétariats exigent cependant du temps et de l'argent, en particulier dans la phase de démarrage, et ne peuvent pas entièrement remplacer d'autres mesures.

La planification des mesures devrait s'articuler autour des quatre caractéristiques de base des réseaux, à savoir, le centrage sur les besoins concrets, l'orientation vers la pratique, l'orientation vers l'apprentissage et la culture du contact. Les instruments « Communauté de savoir » et « Réseaux d'apprentissage des diffuseurs et formateurs » livrent d'autres indications utiles à cet effet.

Étape 4 : exécuter et observer les résultats

Les réseaux qui n'utilisent pas de plateforme électronique sont souvent difficilement saisissables. Ils peuvent être observés de façon ciblée par le biais d'analyses des réseaux sociaux ou d'analyses de la création de valeurs. Pour les réseaux utilisant des plateformes sociales en ligne, il existe par contre une série d'indicateurs d'activité et de maillage qui sont même souvent saisis automatiquement par les technologies utilisées. Il est important en tout état de cause de réfléchir dès le stade de la planification à quoi on mesurera concrètement la réalisation de l'objectif, c'est-à-dire la création et le renforcement d'un réseau (voir étape 1), et d'observer ces indicateurs. Après une phase de démarrage (d'une demi-année au plus), il faut également contrôler une nouvelle fois l'objectif.

Instrument 15

Développement de la confiance

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à évaluer la base de confiance existant au sein d'un système de coopération et à mettre au point des mesures de mise en confiance. ²⁰
Champ d'application	Il peut être utilisé dans les cas où le climat de coopération est perturbé.
Cadre/Participants	Petit groupe de douze participants au maximum ; certaines étapes peuvent également servir dans le cadre d'une enquête.
Matériel	Tableau d'affichage avec une grille d'évaluation préparée ; documents à distribuer.
Indications	<p>Un haut degré d'ouverture au sein du groupe est nécessaire ! L'évaluation et la discussion des résultats exigent un esprit d'ouverture. Il est préférable de n'utiliser cet instrument que dans un « cadre protégé » ou au sein de petits groupes.</p> <p>La marche à suivre proposée peut être utilisée aussi bien pour l'observation d'acteurs externes par des tiers que pour promouvoir judicieusement l'autoréflexion des acteurs. Il est conseillé de faire preuve de tact. Personne ne doit être obligé de parler de mise en confiance et de ses doutes sur la confiance investie.</p>

Description

« La confiance est la force qui change tout »²¹

La confiance est un facteur de type particulier, car elle ne s'obtient pas sur commande. Elle s'installe lentement, elle est accordée et approfondie, mais elle peut aussi se perdre ou être retirée subrepticement. Elle se construit sur la base d'expériences de coopération et de suppositions sur la conduite future à attendre des autres acteurs dans le processus d'interaction. Lorsqu'il y a une forte concordance entre les attentes et les expériences, la confiance, comprise au sens d'un comportement prévisible et calculable projeté sur l'autre acteur, grandit. La confiance est une ressource sociale et économique précieuse dans les systèmes de coopération. Elle favorise l'échange d'informations et de connaissances, facilite et accélère les processus de coopération et réduit les coûts de transaction.

L'instauration d'un climat de confiance au sein des systèmes de coopération est une condition essentielle à une collaboration efficace. Parce que les acteurs dépendent les uns des autres pour atteindre l'objectif de changement visé, les attitudes attentistes et sceptiques, la méfiance, les tensions et les conflits sont autant d'obstacles à une coopération efficace et efficiente.

Si la confiance peut laisser espérer de grands avantages, elle est néanmoins exposée au risque d'être brisée. Dans la théorie du jeu, on s'est efforcé de trouver des stratégies pour faire face à ce dilemme. Dans les expériences réalisées, la règle très simple d'un « prêt pour un rendu » s'est ici avérée être

l'une des stratégies les plus prometteuses : engage-toi dans une coopération en étant confiant mais n'hésite pas à répondre à un comportement non coopératif par un comportement tout aussi peu coopératif.²² Par contre, la confiance aveugle ou la méfiance de principe (« la confiance c'est bien, le contrôle c'est mieux ») sont des stratégies de coopération peu prometteuses.

L'instauration de la confiance est un processus de communication complexe dans lequel il faut investir non seulement un temps considérable, mais également de l'argent. Pour la mise en confiance, les intérêts explicites des acteurs impliqués semblent jouer un rôle moins déterminant que leurs perceptions et suppositions réciproques. Même quand ils ont des intérêts identiques ou analogues, les acteurs peuvent se méfier les uns des autres. Une fois établie, la confiance peut facilement être ébranlée et s'évanouir. Et, la confiance brisée est extrêmement difficile à rétablir.

L'instauration de la confiance se fait par quatre voies :

- **La confiance reposant sur une expérience personnelle :** les expériences positives et négatives issues d'interactions passées sont utilisées pour présumer du comportement futur de l'autre acteur. Si le comportement observé semble être prévisible et dénué de toute mauvaise intention, cela signifie qu'il est possible de faire confiance à cet autre acteur, qui acquiert de ce fait un capital de confiance. Le développement de la confiance est un jeu dynamique de suppositions réciproques dans lequel les intentions respectives des acteurs et leurs possibilités d'action restent en grande partie invisibles, pour ainsi dire en arrière-plan. Les quiproquos peuvent avoir un impact considérable et la mise en confiance exige une très grande attention. Lorsqu'un acteur s'emploie, par la communication, une attitude ouverte et sincère et des interventions, à développer la confiance sans recevoir d'écho de la part de l'autre acteur, il lui retirera sa confiance et, le cas échéant, éprouvera une méfiance encore plus grande qu'auparavant.
- **La confiance liée à la réputation :** les observations et/ou les expériences de tiers sont utilisées pour faire des suppositions sur le comportement futur de l'autre acteur. La réputation accélère le processus de mise en confiance, car il est alors possible de puiser dans les expériences de tiers plutôt que dans ses expériences personnelles. Les plateformes de vente virtuelles (par exemple, Amazon, eBay) mettent ce moyen à profit en demandant aux personnes et participants d'évaluer leurs expériences personnelles et de les mettre à la disposition de tiers. L'implication de tiers est en même temps une source d'informations permettant de savoir si le partenaire est digne de confiance et incite en même temps à renforcer sa propre réputation et crédibilité en adoptant une conduite digne de confiance.
- **La confiance liée à l'appartenance :** la familiarisation avec des règles de conduite et des valeurs permet plus facilement de présumer de la conduite qu'adoptera un autre acteur à l'avenir. La crédibilité accordée à un acteur est influencée par certains facteurs tels que l'âge, le sexe et l'orientation culturelle, le charisme ou l'appartenance à une catégorie professionnelle ou à une couche sociale. Le sentiment d'appartenir au même groupe, à la même organisation ou à la même culture est souvent lié à un crédit confiance. La visibilité d'éléments communs (également d'objectifs communs et de points communs à caractère privé), l'accord sur des règles de conduite communes de même que la compréhension commune de l'engagement et de l'équité renforcent la mise en confiance.
- **La confiance liée à des règles reconnues et/ou à des institutions :** des tiers ayant la réputation d'être impartiaux peuvent considérablement contribuer à renforcer la confiance en

dictant des règles de coopération ou en agissant en tant qu'instance de médiation. Dans ce cas, la confiance n'est pas directement témoignée aux partenaires de coopération concernés, mais à des règles de procédure fixes et éprouvées qui offrent une garantie contre les risques liés à la confiance accordée. Si la coopération échoue, une instance de médiation reconnue intervient ou un processus de clarification reconnu se met en place. La confiance accordée à une telle institution se fonde sur l'impartialité et le respect des règles, la transparence des processus décisionnels, l'équité et l'obligation de rendre des comptes.

Des mesures visant à renforcer la confiance peuvent être prises à trois niveaux :

- **Niveau personnel** : la confiance ne repose pas obligatoirement sur la sympathie, mais tout d'abord sur la supposition que l'autre acteur est bien intentionné ou du moins que ses actions sont inoffensives pour celui qui lui fait confiance. Un grand nombre de facteurs influencent le degré de confiance témoigné à l'égard des autres partenaires de coopération. Une bonne aptitude à la communication (qualité de l'écoute, compréhension et clarté des intérêts propres), une attitude empreinte d'estime (ouverture, intérêt pour l'autre) ainsi que la transparence et la cohérence de la conduite adoptée sont des éléments essentiels pour renforcer la confiance.
- **Niveau de l'organisation** : les personnes sont généralement détachées auprès d'un système de coopération par leurs organisations respectives, ce qui signifie qu'elles ne défendent pas (en premier lieu) leurs intérêts propres, mais qu'elles représentent les intérêts de leur organisation. Il importe de reconnaître ces intérêts et les attentes des organisations concernées et de faire en sorte qu'une conciliation des intérêts soit possible à ce niveau (« impartialité »). Si les intérêts de l'organisation ne sont pas reconnus, la conduite des parties impliquées devient imprévisible. Pour une coopération fondée sur la confiance, il est important de communiquer avec les « bonnes » personnes. Celles-ci jouissent de la confiance de leur organisation et ont la capacité de reconnaître les marges de coopération et à les défendre au sein de leur propre organisation.
- **Niveau du système de coopération** : il est possible d'engager des mesures de mise en confiance dès le stade de la délimitation du système de coopération. Des parties tierces reconnues comme étant impartiales, peuvent être des partenaires supplémentaires utiles dans le cas de conflits (latents). Pour la communication vers l'extérieur, il importe de trouver le juste équilibre entre transparence et confidentialité. La confiance repose également sur un échange mutuel, transparent et symétrique, d'informations sur les objectifs, les intentions et les projets de chaque partie. C'est pourquoi, les structures et les processus du système de coopération doivent permettre une coopération directe, l'adoption de règles transparentes et une compréhension commune des rôles et de la démarche adoptée. La compréhension commune de l'objectif de la coopération est un autre élément sur lequel se fonde la confiance réciproque !

Lors de l'établissement de nouvelles relations de coopération, le développement prudent de la confiance revêt une importance capitale. Les possibilités informelles de contact et de rencontre jouent à cet égard un rôle aussi important que des processus de travail structurés de façon transparente. Un voyage commun de différents représentants d'organisations offrant l'occasion de briser la glace de la méfiance entre les acteurs peut constituer une contribution aussi importante qu'un engagement commun sur les droits, les obligations et les prestations des acteurs.

Marche à suivre

L'instrument doit être utilisé avec beaucoup de tact et de prudence. La confiance s'installe mais ne se discute pas. Une question directe sur la crédibilité d'un acteur peut être plus préjudiciable qu'utile, ce qui est le cas également des questions sur les motivations et raisons de la confiance ou de la méfiance présumée. L'outil ne sert pas à briser des tabous (sur les conflits relationnels), mais à se forger des idées sur les moyens de renforcer la confiance mutuelle. Paradoxalement, cet exercice exige de faire preuve d'une grande discrétion basée sur la confiance !

Aussi est-il important de se demander auparavant quels sont les acteurs qui doivent participer à la mise en application de cet instrument. L'utilisation de l'instrument ne doit en aucun cas favoriser la formation de cliques (invitation en secret de partenaires « dignes de confiance » pour porter un jugement sur des partenaires « difficiles » !). Dans le pire des cas, une telle attitude pourrait détruire le partenariat.

Étape 1 : définir le focus de l'analyse

Dans un réseau de coopération de vaste envergure, il ne sera pas possible d'analyser toutes les relations tissées entre les acteurs. Dans une première étape, il faut donc décider des relations de coopération auxquelles l'instrument doit être appliqué. Faut-il analyser le climat de confiance régnant entre tous les partenaires du système de coopération ? L'accent doit-il être mis sur certaines relations (bilatérales) existant au sein du système de coopération ? Faut-il examiner une relation entre le système de coopération et un acteur externe important ?

Étape 2 : évaluer le « climat de coopération »

L'analyse suivante d'un exemple choisi de relations entre les acteurs se concentre sur huit aspects. Au total, la moyenne et la variance de l'appréciation (1 à 4) peuvent livrer des indications utiles en ce qui concerne les orientations stratégiques et la promotion de la communication. Tous les participants à l'analyse peuvent communiquer le score qu'ils estiment correct pour tous les aspects examinés.

Expériences de coopération positives acquises dans le passé					
Aucune ou seulement des expériences de coopération négatives.	1	2	3	4	Expériences de coopération importantes, positives et utiles.
Transparence et prévisibilité des intentions et des objectifs					
Les intentions et objectifs ne sont pas clairs et sont dissimulés.	1	2	3	4	Les intentions et objectifs sont clairs et sont communiqués.
Communication entre les acteurs					
Les possibilités de rencontre et de communication sont quasi-inexistantes.	1	2	3	4	Rencontres régulières et communication intensive.

Respect des conventions et des contrats					
Les conventions sont ignorées et ne sont guère respectées.	1	2	3	4	Les conventions sont ouvertement négociées et sont respectées.
Répartition équitable des avantages et des profits					
Appropriation unilatérale des avantages et des profits.	1	2	3	4	La répartition est négociée ouvertement et une solution équitable est trouvée.
Confiance dans les représentants de l'autre acteur					
Le comportement des représentants est imprévisible et changeant.	1	2	3	4	Les représentants se connaissent et entretiennent de bonnes relations.
Transformation des conflits					
Les tensions et conflits sont gardés sous silence et ne sont pas traités.	1	2	3	4	Les conflits sont traités à un stade précoce, de façon ouverte et constructive.
Présentation de la relation vers l'extérieur					
La présentation est partielle et désavantageuse pour nous.	1	2	3	4	La présentation convenue est positive et renforce notre relation.

Support de travail 18 : Évaluation du climat de coopération

Étape 3 : formuler des hypothèses sur la base de l'évaluation

Sur la base de l'évaluation du climat de coopération existant, des hypothèses répondant aux questions suivantes sont formulées.

- Quels sont les axes de force de ces relations qui peuvent servir de points d'entrée aux mesures de mise en confiance ?
- Quels conflits (latents) pourraient entraver le travail de mise en confiance ? La confiance pourrait-elle avoir été ébranlée ?
- Quelle influence les relations personnelles entretenues avec les acteurs exercent-elles sur la confiance (existante ou manquante) ?
- Quelle influence les intérêts divergents de l'organisation exercent-ils ?
- Quelle est l'influence exercée par l'existence (ou l'absence) de conventions dans le système de coopération ?

Étape 4 : analyser et évaluer les caractéristiques de partenariats réussis (facultatif)

Pour disposer d'autres éléments permettant de formuler des hypothèses, il peut être utile de traiter le support de travail 19. Il contient des indications sur les situations de conflits latents ou sur les défauts de configuration du système de coopération. Si ces lacunes ne sont pas reconnues et si les conflits en résultant sont exclusivement attribués aux acteurs, les mesures de mise en confiance ne serviront à rien !

Caractéristiques des partenariats réussis	Évaluation		
	vrai	en partie vrai	faux
Individualité Tous les partenaires de coopération apportent quelque chose qui est utile aux autres, mais conservent leur autonomie.			
Importance de la coopération La relation de coopération est importante pour les acteurs impliqués (les personnes intervenant dans la coopération et leurs organisations).			
Interdépendance Les partenaires de coopération se complètent et ont besoin les uns des autres ; aucun d'entre eux ne peut à lui seul obtenir ce que tous peuvent atteindre ensemble.			
Investissements Les partenaires impliqués mobilisent des ressources en fonction de leurs possibilités et témoignent ainsi de leur intérêt pour le partenariat.			
Communication Les partenaires de coopération s'informent mutuellement et saisissent les opportunités d'échange. Les tensions et conflits sont traités à un stade précoce.			
Intégration Les partenaires de coopération compensent les déséquilibres existants en matière d'information et de participation.			
Apprentissage L'évaluation périodique des expériences et les succès communs sont rendus visibles.			
Institutionnalisation Les relations de coopération sont consolidées au moyen d'un minimum de règles utiles, convenues d'un commun accord.			
Intégrité Les partenaires de coopération se conduisent honnêtement, s'informent mutuellement et approfondissent ainsi la confiance qu'ils ont les uns dans les autres.			

Étape 5 : planifier des mesures de mise en confiance

Des mesures de mise en confiance sont planifiées sur la base des hypothèses acquises. Ces mesures ont pour objectif de renforcer un climat de coopération agréable et fructueux pour tous.

La question clé est la suivante : de quoi faut-il disposer pour pouvoir coopérer sur une base de confiance ?

En règle générale, la sensibilisation des acteurs impliqués et les efforts déployés dans ce sens contribuent à sensiblement améliorer le climat de confiance. Il faut vérifier cependant si un conflit latent ne risque pas de compromettre l'instauration de la confiance.

Le support de travail suivant peut être utilisé pour définir des mesures dans les différents domaines d'intervention.

Domaines d'intervention	Mesures prévues
<p>Niveau personnel, p.ex.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aménagement d'occasions d'entretiens personnels (informels) ; ■ intermédiation par des personnes externes (« tiers ») ; ■ appui dans le cadre d'un coaching/d'une formation ; ■ modification des attributions et responsabilités des personnes. 	
<p>Niveau de l'organisation, p.ex.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ clarification de l'objectif avec les organisations concernées ; ■ amélioration de la connaissance des intérêts et attentes des acteurs ; ■ intensification de la conciliation des intérêts ; ■ association d'autres représentants ou de représentants supplémentaires d'une (ou de plusieurs) organisations. 	
<p>Niveau du système de coopération, p.ex.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ établissement d'une plate-forme de coordination commune ; ■ définition de normes contraignantes relatives au processus ; ■ définition de jalons d'étape communs ; ■ formulation de règles pour la gestion et la transformation des conflits ; ■ déploiement d'activités communes en vue de renforcer la confiance mutuelle ; ■ évaluation périodique des expériences recueillies et divulgation des réalisations communes. 	

Support de travail 20 : Mesures de renforcement des partenariats

Étape 6 : réaliser des mesures de mise en confiance et amorcer une réflexion sur les résultats

Dans tous les cas, il importe de conjointement mettre en œuvre les mesures dont on a discuté ensemble ou de convenir de rôles contraignants pour la mise en œuvre. Il faut en outre définir la façon dont seront traitées les informations recueillies (confidentialité) et dont les mesures mises en œuvre seront observées et analysées.

Instrument 16

Arrière-scène et comportement d'apprentissage

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à approfondir les différents schémas comportementaux existant au sein d'un système de coopération (règles implicites, orientation vers la résolution de problèmes, comportement d'apprentissage) et permet de tirer des conclusions sur les priorités éventuelles qu'il convient de fixer pour renforcer cette compréhension. ²³
Champ d'application	Il livre des enseignements approfondis sur le système de coopération et peut aider à comprendre ou à traiter des schémas comportementaux pour lesquels il ne semble pas y avoir d'explication à première vue.
Cadre/Participants	Atelier.
Matériel	Salle spacieuse (en fonction de la taille du groupe), chaises disposées en cercle ou regroupement de tables (« salon de thé »), salle pouvant accueillir plusieurs groupes de travail ; tableau d'affichage, tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation, documents à distribuer.
Indications	Le traitement en atelier exige des participants qu'ils soient particulièrement ouverts à une réflexion critique sur leurs schémas de comportement ! Dans ce cas, prévoir suffisamment de temps. Le déroulement décrit ci-dessous n'est qu'une possibilité parmi bien d'autres. Il importe de déterminer à l'avance ce qui doit être fait et ce qui sera fait avec les résultats/les enseignements tirés. Autre application possible : utilisation comme fiche documentaire pour décrire les schémas comportementaux du système de coopération.

Description

La coopération comme mise en scène théâtrale

Il est très instructif de se représenter un système de coopération dans lequel interviennent un grand nombre d'acteurs comme une mise en scène de théâtre. À l'avant-scène, les acteurs jouent leur rôle, défendent leurs intérêts et façonnent leurs relations avec les autres acteurs. Ils bâtissent des relations de confiance, négocient des projets communs, ébranlent cette confiance établie à grand peine et sombrent soudain dans de profonds conflits. Ils agissent en fonction de ce que leur dictent leurs rôles et leurs scripts, leurs attentes, leur pouvoir d'influence et leurs ressources et par réaction au comportement des autres acteurs et de leurs relations. Ils forment une trame de dépendances mutuelles. Le pouvoir et l'influence des acteurs changent. De nombreux aspects sont tus et tenus cachés parce qu'ils risqueraient de ternir la façade ou l'image que l'on souhaite donner à l'extérieur. Des informations sont échangées, dissimulées et colportées. On souffle, on déplace les décors et, à l'arrière-scène, on négocie la distribution des rôles. Les acteurs enfilent leurs costumes, les accessoires sont distribués, le scénario est modifié, les ruses et les intrigues s'installent, et les fils sont tirés depuis les cintres. Les projecteurs sont braqués sur certains acteurs, tandis que d'autres restent plutôt dans l'ombre.

Ce sont les acteurs eux-mêmes qui restreignent et orientent les possibilités quasi illimitées de mise en scène : ce sont eux qui façonnent leurs relations sur la scène et qui créent les conditions structurelles nécessaires à cet effet. Les mises en scène de pièces de théâtre, tout comme les systèmes de coopération, se créent un monde intérieur de règles implicites dont les acteurs ne sont que partiellement conscients, bien qu'ils en soient eux-mêmes les auteurs. Le monde intérieur du système de coopération et sa capacité de performance sont, en outre, influencés de façon décisive par la manière dont les acteurs résolvent leurs problèmes et par les possibilités qu'ils ont d'apprendre de leurs expériences et de concevoir et gérer les changements.

Pour comprendre ce qui se passe dans un système de coopération considéré comme une mise en scène théâtrale, il faut du recul, une réflexion autocritique et une vue synthétique de la situation, car la perception n'est pas un processus purement technique et rationnel : elle sélectionne, projette, ordonne, donne un sens et une forme aux faits observés.

Sélection de la perception

Notre attention se tourne avant tout vers ce qui correspond à notre vision du monde, ne contredit pas nos convictions et nos valeurs culturelles et nous semble utile. Partant de considérations utilitaristes, nous tendons à penser que les gens apprennent pour mettre ensuite en pratique ce qu'ils ont appris. Or, cela n'est pas forcément le cas. Les gens peuvent participer à des actions de formation pour le simple plaisir de se rencontrer et retourner ensuite à leurs occupations quotidiennes sans plus se soucier d'appliquer le savoir acquis si celui-ci ne s'intègre pas à leur horizon.

Projection

Nous projetons sans cesse ce que nous souhaitons et le sens que nous donnons aux choses sur notre perception. Nous pensons que les autres nous ressemblent et sommes étonnés de voir leur manque d'intérêt pour ce qui nous émeut, un phénomène que l'interprétation de symptômes met particulièrement en évidence. Les symptômes sont des signes observables et tangibles, qui permettent de juger de l'état et de la dynamique d'un système de coopération. Les symptômes ne sont pas forcément révélateurs d'un déficit ou d'une faiblesse, ils peuvent aussi signaler des forces et des potentiels. La diversité des impressions produites par un système de coopération nous oblige à dégager de cette base incomplète de données et de signaux, des schémas, modèles et tendances. Les individus qui forment le système de coopération, de même que les processus, la structure ou les produits du système, sont porteurs de symptômes. L'observation de symptômes isolés ne suffit pas pour poser un diagnostic : ainsi, le symptôme « manque d'orientation et de leadership » peut, dans un système de coopération donné, avoir des effets positifs involontaires sur le développement de l'esprit d'initiative chez les acteurs alors que, dans un autre système, le même symptôme peut favoriser la dispersion des forces et conduire à négliger des opportunités intéressantes. Les symptômes et les résultats de leur analyse doivent, de ce fait, être examinés conjointement avec les acteurs du système de coopération. Cette réflexion permet d'estimer l'importance relative des différents symptômes, car le même symptôme peut donner lieu à des interprétations différentes : la précision peut être considérée comme une minutie excessive par d'autres, l'ordre et la clarté peuvent être perçus comme une manie de tout contrôler, la créativité comme du chaos, la discipline comme de la rigidité, la fiabilité comme du perfectionnisme, le manque de fiabilité comme une flexibilité décontractée et la discrétion comme de la dissimulation.

Ordre, sens et forme

Les perceptions différentes sont mises en relation les unes avec les autres. Cette démarche est fortement influencée par les possibilités de différenciation offertes par la langue. La perception et les attentes, les interprétations et les intentions sont harmonisées les unes avec les autres et forment ainsi un univers stable qui nous permet de nous entendre pour agir. Ces convictions fondamentales solides constituent un réservoir d'évidences qui s'articulent les unes aux autres pour former un horizon social dans lequel les choses trouvent un sens. Les expériences nouvelles sont intégrées à cet horizon. Les individus ont la capacité de reconnaître un schéma, même à partir d'informations fragmentaires et incomplètes, et de se constituer ainsi une image globale. L'aptitude à appréhender les choses de cette façon repose sur des associations de l'esprit tirées d'un univers de vie et obéit à un principe économique : nous n'avons pas besoin de tout savoir pour être à même de saisir le sens de différentes informations et données et pour agir en conséquence.

Marche à suivre

Pour appréhender la réalité d'un système de coopération dans ses différentes facettes, il est utile de recourir à différentes perspectives comparatives. Nous nous limiterons ici aux trois suivantes

- la question des règles implicites opérant sur l'arrière-scène du système de coopération ;
- l'attitude adoptée pour résoudre les problèmes dans un système de coopération ;
- le comportement d'apprentissage dans le système de coopération.

Étape 1 : analyser les règles implicites

Il n'y a pas de méthode idéale pour identifier les règles implicites. Pour accéder à l'arrière-scène, il faut passer par l'avant-scène, c'est-à-dire qu'il faut saisir tout d'abord ce qui, dans les priorités, les préférences, les structures de relation et les jeux d'influence est explicite, visible et tangible. Pour pouvoir appréhender l'univers micropolitique interne d'un système de coopération, il est utile d'essayer d'imaginer les différences existant entre un vieil adhérent au système et un nouvel entrant. Les nouveaux membres ne connaissent pas les règles implicites, qui ne sont pas annoncées lors de séances d'initiation et ne sont pas non plus décrites dans des manuels et guides. Les nouveaux membres d'une organisation ou d'un réseau ont besoin de beaucoup de temps pour en comprendre vraiment le fonctionnement.

Les questions suivantes posées dans le cadre d'entretiens individuels ou de discussions de groupe permettent de découvrir les règles implicites :

Préférences

- Quels sont les trois aspects visibles et mesurables les plus importants de notre système de coopération ? S'agit-il par exemple d'une communication efficace, de coûts de transaction élevés ou de produits visibles ?
- Sur quels besoins ou thèmes le système de coopération devrait-il mettre davantage l'accent ?

Relations

- Quelles sont les décisions qui ont été prises au sein du système de coopération, mais n'ont jamais été mises en application ou l'ont seulement été de façon hésitante ?
- Qui estime que la coordination au sein du système de coopération est assurée de façon compétente et qui en est insatisfait ?

Sous-textes sur l'arrière-scène

- Qu'est-ce que vous conseilleriez à un nouveau membre du système de coopération de ne pas faire ou de ne pas dire ?
- Qu'est-ce que vous conseilleriez à un nouveau membre du système de coopération de faire ou de dire pour se faire accepter et pour s'intégrer le plus vite et le plus simplement possible ?

Étape 2 : évaluer le comportement de résolution des problèmes

Dans la pratique, la manière dont les problèmes sont résolus par un système de coopération s'est avérée être un facteur essentiel. Une analyse qui tient compte de ce comportement de résolution des problèmes s'efforcera donc de répondre aux trois questions clés suivantes :

- Quelles sont les expériences pratiques dont les acteurs du système de coopération disposent en matière de changement ? – Exemples : restructuration interne et accélération des processus, établissement de relations avec d'autres organisations et gestion de la coopération, mise au point de nouveaux produits et services.
- De quelles méthodes les acteurs disposent-ils pour résoudre les problèmes ? - Exemples : groupes de réflexion se consacrant à la résolution de problèmes, gestion des connaissances, intervision, ateliers.
- Dans quel état d'esprit les acteurs abordent-ils les problèmes à résoudre ou les nouvelles tâches à entreprendre ? – Exemples : routine, curiosité, ouverture d'esprit, réserve.

Étape 3 : analyser le comportement d'apprentissage

Compte tenu de l'interaction entre les différents acteurs, les systèmes de coopération créent en principe un climat favorable à l'apprentissage en stimulant l'échange d'informations et de connaissances et la coopération horizontale entre divers acteurs. Cette prédisposition à l'apprentissage peut toutefois être inhibée par des blocages.

L'étape 3 consiste donc à identifier les blocages éventuels afin de prendre des mesures ciblées pour y remédier. Les points repris dans le tableau ci-après, qui peuvent être traités soit individuellement soit en groupes, peuvent être utiles à cet effet. Il est également possible de noter quelles sont les observations du quotidien sur lesquelles s'appuie l'évaluation.

Blocage 1 : cloisonnement					
Peu de contacts entre les acteurs ; fort degré de spécialisation de petits groupes qui communiquent entre eux dans des langages secrets (codes).	1	2	3	4	Les acteurs travaillent simultanément dans différents groupes, sont intégrés horizontalement à des réseaux et collaborent à des projets communs.
Observations du quotidien :					
Blocage 2 : architecture d'innovation confuse					
Thèmes d'innovation mal communiqués ; dispersion entre un grand nombre d'initiatives et d'ateliers non coordonnés où œuvrent des francs-tireurs.	1	2	3	4	Définition claire de priorités parmi les innovations dans un nombre limité de thèmes ; regroupement des initiatives ; priorité donnée au mainstreaming ; tous œuvrent de concert.
Observations du quotidien :					
Blocage 3 : œillères autoritaires et idéologiques					
On scande sans cesse la même litanie de dogmes rigides ; les opinions divergentes sont considérées comme aberrantes ; la critique est risquée.	1	2	3	4	La controverse est bien accueillie ; la critique est sollicitée et récompensée ; les acteurs ont le goût de l'expérimentation.
Observations du quotidien :					
Blocage 4 : pressions de temps et de travail					
Une réglementation pesante fait perdre du temps ; les acteurs sont soumis à de fortes pressions en termes de délais et de volume de travail.	1	2	3	4	Les acteurs exécutent les travaux de routine avec facilité et disposent ainsi de marges de manœuvre qui sont utilisées pour entretenir les relations et entreprendre de nouvelles tâches.
Observations du quotidien :					
Blocage 5 : déficits de communication					
Les acteurs sont mal informés et utilisent les déficits d'information comme moyen de pouvoir ; les possibilités d'échanges sont rares.	1	2	3	4	Les acteurs sont bien informés et communiquent de façon dynamique.
Observations du quotidien :					
Blocage 6 : expérience non exploitée					
Tirer les enseignements de l'expérience est considéré comme une obligation supplémentaire et fastidieuse. Personne ne s'intéresse aux résultats et aux effets.	1	2	3	4	Tirer les fruits de l'expérience fait partie des processus de prestation ; les acteurs analysent périodiquement les expériences accumulées et les mettent à profit.
Observations du quotidien :					

Étape 4 : tirer les conclusions de l'analyse

L'analyse de ces trois perspectives (règles implicites, attitudes adoptées pour résoudre les problèmes et comportement d'apprentissage) permet d'avoir une compréhension plus intime du système de coopération. Il est possible, dans une étape suivante, d'en tirer des conclusions sur les pistes de développement possibles et les approches pouvant être envisagées pour promouvoir et renforcer :

- certains acteurs, par exemple par l'intégration et la participation, l'amélioration de l'aptitude à gérer les conflits, l'accroissement de la capacité de gestion opérationnelle et financière ou de l'aptitude à collaborer avec d'autres acteurs du système de coopération ;
- les relations entre les acteurs, par exemple en favorisant l'échange d'informations et de connaissances, les formes de rencontre propices à la mise en confiance, les communautés de pratique, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, les incitations à de nouvelles formes de coopération ;
- le système de coopération dans son ensemble, par exemple par la médiation et la facilitation de processus de négociation sur des normes, règles et lignes directrices de la coopération, l'amélioration de la capacité de performance de cellules de coordination et une valorisation plus efficace des expériences recueillies.

Instrument 17

Analyse des besoins

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à établir dans quels domaines un projet a des besoins de coopération complémentaires et avec quels partenaires de coopération internes ou externes une collaboration devrait être engagée. ²⁴
Champ d'application	En présence de besoins de prestations de coopération complémentaires.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Tableau d'affichage, tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation.
Indications	Une bonne connaissance du projet et du système de coopération permanent est nécessaire.

Description

Le seul fait de se mettre en quête d'éventuels partenaires complémentaires suffit généralement à ouvrir les limites du système formé par le projet. La question des besoins complémentaires et des partenariats qui seraient particulièrement souhaitables pour le projet est ici au centre de l'attention.

Pour pouvoir concrétiser plus exactement les besoins, le profil de performance du projet doit être clairement défini. Il faut avoir une estimation réaliste des capacités (et limites) du projet par rapport aux objectifs et aux résultats convenus pour pouvoir réfléchir à ce qui lui fait défaut et dans quels domaines, par exemple, un partenariat complémentaire pourrait lui être utile.

Pour analyser les besoins supplémentaires en soutien, différents critères sont définis et un profil de performance concret est élaboré pour le projet. La représentation graphique de ce profil permet de se rendre compte des déficits existant éventuellement et livre des indications concrètes sur les caractéristiques que doivent avoir les partenaires complémentaires potentiels.

Marche à suivre

Étape 1 : évaluation du projet

À titre d'exemple, la méthode s'appuie sur cinq critères devant permettre d'évaluer le projet. Ces critères sont interchangeables et peuvent, bien entendu, être reformulés. Pour chaque critère, un énoncé est formulé (item) et noté à l'aide d'une échelle allant de 0 à 3 :

- 0 = est entièrement faux
- 1 = est en partie vrai
- 2 = est en très grande partie vrai
- 3 = est entièrement vrai

Ressources financières : le projet dispose de suffisamment de ressources financières pour atteindre les objectifs formulés, et notamment aussi pour permettre que les solutions élaborées soient appliquées dans d'autres contextes et soient utilisées dans le dialogue politique. – Notation : par ex. 2,2.

Connaissances spécialisées et expertise : le projet a accès aux connaissances actuelles qui lui sont nécessaires pour atteindre les objectifs. – Notation : par ex. 1,8.

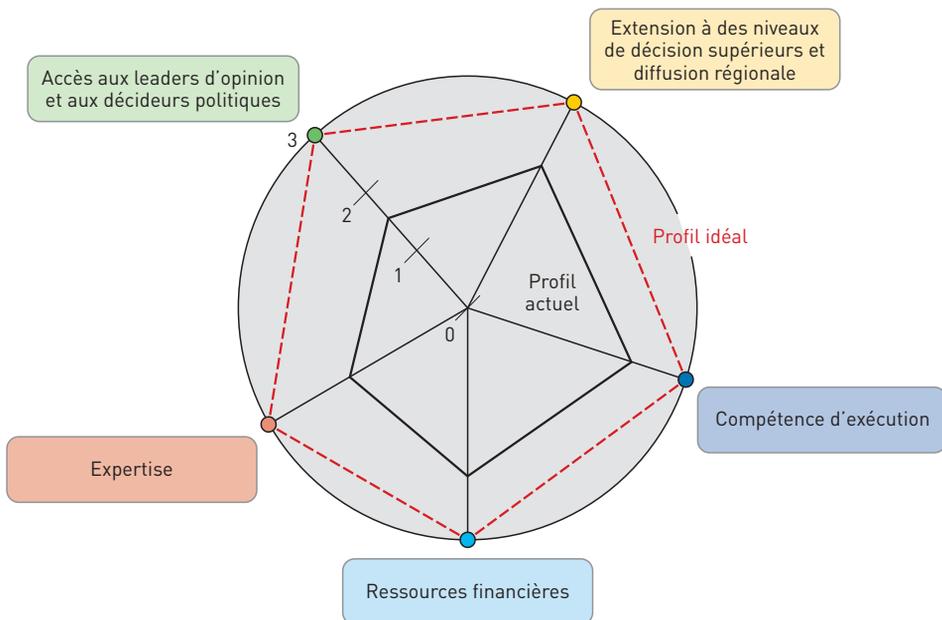
Accès à des leaders d'opinion et à des décideurs politiques : le projet peut s'appuyer sur des relations solides avec d'importants leaders d'opinion et décideurs politiques. – Notation : par ex. 1,6.

Mise à l'échelle et/ou diffusion régionale : le projet introduit efficacement dans le dialogue politique les solutions mises au point, et ces solutions sont également mises à profit dans d'autres contextes. – Notation : par ex. 2,1.

Compétence de mise en œuvre : le projet dispose d'une compétence suffisante de mise en œuvre. – Notation : par ex. 2,2.

Étape 2 : représentation graphique des résultats

Les valeurs décrites sont reportées sur la ligne correspondant au critère concerné, et les points sont reliés les uns aux autres. On obtient ainsi un profil de performance du projet (profil actuel).



Graphique 37 : Profil de performance du projet

Étape 3 : interprétation des résultats

Le graphique représente la différence entre le profil idéal et le profil actuel d'un projet. Dans l'exemple présenté, la discussion des résultats donne lieu aux conclusions suivantes :

- le projet a besoin de connaissances spécialisées et d'une expertise supplémentaires ;
- le projet a besoin d'un soutien pour la mise en application de solutions concrètes (diffusion régionale) ;
- le projet n'a pas suffisamment accès à des leaders d'opinion et décideurs politiques ;
- le projet n'a pas besoin d'un soutien financier supplémentaire ;
- le projet dispose de bonnes capacités de mise en œuvre et n'a pas besoin de partenaire supplémentaire.

Enchaîner avec la question suivante : avec quels partenaires complémentaires les besoins observés pourraient-ils être satisfaits ? Par exemple :

- pour mobiliser une expertise et des connaissances spécialisées supplémentaires, il est possible d'envisager un partenariat avec différents instituts de recherche publics et privés ou avec un réseau mondial. Cette gestion des connaissances pourrait éventuellement aussi être externalisée ;
- pour améliorer l'accès aux leaders d'opinion et décideurs politiques importants et accroître ainsi l'effet de levier du projet, il est possible d'envisager la création d'un comité consultatif se composant de représentants de différentes institutions et pouvant servir de réseau politique.

Instrument 18

Avantages comparatifs

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à décrire sous une forme structurée les avantages comparatifs qui font que le projet est un partenaire attrayant pour les autres acteurs. ²⁵
Champ d'application	Dans les situations dans lesquelles le projet doit motiver des partenaires externes ou internes supplémentaires à participer au projet ; à des fins de marketing.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Chaises disposées en cercle, éventuellement un endroit pour du travail en petits groupes ; tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles et matériel d'animation.
Indications	Exige un haut niveau de compétence interne et la capacité de concevoir les projets du point de vue des usagers. Ne sert pas à identifier, mais à décrire de façon structurée les avantages comparatifs du projet.

Description

Un projet n'est intéressant pour un partenaire de coopération potentiel que si ce dernier a l'impression de recevoir une contrepartie venant compenser sa propre contribution à la coopération.

Le projet doit à cet effet établir clairement quels sont les avantages comparatifs dont il dispose et comment il peut en assurer la visibilité. Il ne sert à rien de savoir que l'on dispose de compétences particulières dans certains domaines, si cela n'est pas connu en-dehors du projet.

Marche à suivre

Étape 1 : discuter des avantages comparatifs

L'instrument sert à stimuler la réflexion sur les compétences clés existant au sein du projet. Le type de présentation retenu doit différer des déclarations d'intention habituelles. Pour pouvoir établir un profil des compétences clés existant au sein d'un projet, il convient de discuter de trois thèmes et d'apporter des réponses aux questions clés correspondantes :

A. Stratégies et conceptions

- Quelles sont les stratégies et conceptions qui font que nous nous distinguons des autres ?
- Comment ces stratégies et conceptions s'insèrent-elles dans les débats menés à un niveau supérieur ?
- Comment ces stratégies et conceptions contribuent-elles à l'efficacité de la coopération ?

B. Gestion et pilotage

- Quels instruments et méthodes pouvons-nous proposer pour le pilotage des projets et des coopérations ?
- Quels sont les éléments caractérisant de façon spécifique ces instruments et méthodes ?
- Dans quels domaines possédons-nous une solide expertise et une expérience de la gestion des processus dans des contextes différents ?

C. Valorisation des expériences et apprentissage

- De quelles méthodes participatives disposons-nous pour assurer le suivi et la mise à profit des expériences acquises ?
- Comment aménageons-nous les processus d'évaluation et d'apprentissage permettant un retour d'expériences et leur prise en compte dans l'orientation stratégique du projet ?
- Comment soutenons-nous les processus d'apprentissage et de changement au sein des organisations ?

Étape 2 : esquisser les avantages comparatifs

Une courte liste des compétences clés du projet est établie sur la base des réponses données sur les trois thèmes. Cette liste devrait tenir sur une page. La question clé est la suivante : que pouvons-nous proposer ? La réponse à cette question doit être aussi concrète que possible et être étayée, le cas échéant, par des exemples.

Un exemple de projet de décentralisation réalisé dans le cadre de la coopération au développement sert ici à illustrer ces avantages comparatifs.



Stratégies et concepts

Nous structurons et conseillons le dialogue politique engagé sur le programme de décentralisation. Lors de la négociation et de l'harmonisation des intérêts entre des acteurs interdépendants des secteurs public et privé ainsi qu'entre les programmes nationaux de réforme et les donateurs, nous prêtons attention aux trois points suivants :

- accès à de nouvelles connaissances sur des modèles d'administration décentralisée déjà mis en pratique ;
- soutien apporté lors des consultations menées par les acteurs à différents niveaux, notamment sur les questions fiscales ;
- intégration des institutions et organes de participation politique : parlement, commissions, associations, partis, syndicats

Nous veillons tout particulièrement à une définition claire des niveaux décisionnels et au renforcement des connaissances et des capacités, tant au niveau de l'administration centrale qu'à celui des provinces et des communes, afin d'assurer une conduite et une gestion des projets de développement axées sur les résultats. En outre, nous favorisons l'harmonisation entre les donateurs dans des domaines spécifiques : gestion des finances publiques, y compris des recettes publiques et des cours des comptes.

Gestion et pilotage

Nous avons introduit des mécanismes de décision participatifs et basés sur la négociation auprès des partenaires et donateurs afin que le pilotage du projet soit assuré en commun. Nous encourageons en particulier la participation d'acteurs publics et non gouvernementaux aux processus politiques afin de renforcer la prise de responsabilité à tous les niveaux. Nous disposons d'une solide expertise professionnelle et d'une riche expérience en matière de gestion des processus dans les domaines suivants :

- introduction d'un instrument éprouvé de gestion participative des budgets communaux ;
- renforcement de la gestion des coopérations et des réseaux au niveau communal et intercommunal ;
- conseil en matière de gestion interne à tous les niveaux de l'administration (développement des ressources humaines, gestion financière, etc.) ;
- rationalisation et accélération des processus administratifs internes ;
- renforcement des compétences sectorielles et Leadership.

Valorisation des expériences et apprentissage

Nous attachons une importance particulière à la capitalisation et à la mise en valeur des expériences recueillies au niveau local dans les communes afin d'en tirer des informations concrètes qui pourront être mises à profit dans le processus de négociation politique. Nous aidons les partenaires à mettre en place un système de gestion de leur portefeuille de projets et de suivi de leurs activités.

Nous encourageons la mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle destinés à renforcer la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes à la société. ●

Étape 3 : préparer une présentation des compétences clés à des fins de marketing

La liste succincte des compétences clés fournit une vue d'ensemble des éléments susceptibles d'inciter des partenaires externes à s'engager dans un partenariat avec le système de coopération. Elle fait partie de la documentation de base utilisée dans toute prise de contact avec des partenaires externes potentiels.

Instrument 19

Organisation de processus de négociation

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument sert à préparer et à mettre en œuvre des négociations dans lesquelles s'affrontent des intérêts, des attentes et des modes de travail différents.
Champ d'application	Dans toutes les situations dans lesquelles des accords doivent être conclus et des décisions être prises au niveau bilatéral et multilatéral.
Cadre/Participants	Deux à vingt participants.
Matériel	Chaises disposées en cercle, éventuellement suffisamment de place pour des travaux en petits groupes ; tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles et matériel d'animation.
Indications	L'exercice requiert un esprit d'ouverture et un sens aigu de la diplomatie ! L'instrument ne peut pas être utilisé de façon mécanique. L'art de la négociation ne s'acquiert normalement que par la formation et l'expérience. ²⁶

Description

Négociation dans des systèmes de coopération

In Kooperationsssystemen werden Entscheidungen grundsätzlich in Aushandlungsprozessen. Dans les systèmes de coopération, la prise de décisions fait en principe l'objet de processus de négociation entre les partenaires de coopération. Contrairement aux organisations, il n'y a pas dans les systèmes de coopération un niveau de direction supérieur qui peut trancher à la place des partenaires de coopération en cas de divergences d'opinions ou d'ambiguïtés.

Les partenaires de coopération dépendent les uns des autres quand ils poursuivent un objectif commun. Cette dépendance existe dans toutes les formes de partenariats, que ceux-ci soient informels ou réglés par contrat. Les différentes parties impliquées poursuivent en même temps leurs propres objectifs et se caractérisent par des modes de prestation qui leur sont propres et auxquels les autres partenaires n'ont que partiellement accès. Une négociation efficace est donc une condition essentielle à une coopération fructueuse.

Étant donné que des processus de négociation se déroulent en permanence dans un système de coopération, le succès d'une situation de négociation ne peut pas seulement être mesuré à la façon dont un partenaire de négociation réussit à imposer son point de vue. Dans un système de coopération, les négociations abouties ont également toujours pour fonction de renforcer l'orientation commune vers l'objectif, de mieux comprendre les intérêts particuliers des parties impliquées et, plus généralement, de consolider les relations de coopération. Même si des négociations ne sont menées qu'une seule fois avec un partenaire de coopération, le reproche d'une négociation « non équitable » peut globalement entraîner une perte de crédibilité pour le partenaire de coopération. La force d'imposer ses vues ne suffit donc pas !

L'établissement de relations de coopération interdépendantes repose pour l'essentiel sur la façon dont les parties impliquées négocient, échangent leurs connaissances et élaborent des solutions susceptibles de présenter des avantages pour toutes les parties ou, du moins, pour la plupart d'entre elles. Tout déséquilibre dans les avantages retirés de la coopération fait naître des attentes plus élevées chez les acteurs à qui la négociation n'a rien rapporté et qui se sentent lésés. Cela signifie qu'à plus long terme un partenariat gagnera en stabilité si les négociations débouchent sur une compensation de ces avantages. Penser que le résultat d'une négociation peut toujours être transformé en une situation gagnant-gagnant serait une erreur. Il y a toujours des gagnants et des perdants. Ce qui importe, c'est d'en prendre conscience et de se demander comment gérer cette situation à plus long terme.

Dans les négociations entre des partenaires de coopération, des intérêts divergents s'affrontent et chaque partenaire considère ses intérêts comme étant légitimes. La culture de communication doit donc être telle que les partenaires de coopération veuillent et puissent continuer à entretenir de bonnes relations à l'issue de la négociation. On y parvient en menant les négociations de manière à débloquer les positions figées, en permettant à chacun d'exprimer ouvertement ses intérêts et en se montrant créatif pour trouver un terrain d'entente. Il faut à cet effet commencer par reconnaître l'existence d'intérêts différents et légitimes. De nouvelles propositions d'entente peuvent être élaborées quand les souhaits et les intérêts de toutes les parties sont précisés. Pour pouvoir saisir ces opportunités, il faut entre autres choses que de nouveaux aspects et éléments de négociation soient découverts et pris en compte tout au long du processus de négociation.

En résumé, la marche à suivre consiste à :

- reconnaître l'existence d'intérêts divergents chez les parties impliquées ;
- élargir les limites du système dans le processus de négociation en y intégrant sans cesse de nouveaux aspects ;
- préciser les intérêts ainsi que les avantages et les inconvénients liés aux différentes solutions ;
- élaborer des solutions dont les parties impliquées pensent qu'elles sont préférables à l'absence de solutions ou à l'abandon de la coopération.

Principes fondamentaux de la négociation

Bien que ce schéma semble logique, aucune négociation ne le suit à la lettre. Les négociations sont influencées par le lieu et le temps et surtout par les parties elles-mêmes qui agissent sur le processus avec leurs orientations culturelles et leurs capacités différentes ainsi qu'avec des stratégies plus ou moins transparentes. Le déroulement de la négociation dépend du succès des efforts déployés avec les participants pour structurer le processus et le clarifier. La conduite de la négociation doit elle-même faire l'objet d'une négociation. Plus le processus se déroule de façon confuse, plus il est urgent de se remémorer certains des principes fondamentaux de la négociation de partenariats.

Objectivité

Les partenaires de coopération impliqués ont généralement tendance à imputer le problème (manque de ressources, compétences mal définies, conflits d'objectifs, etc.) à la position d'un acteur ou à la relation tissée entre certaines des parties impliquées.

Une telle attitude a pour inconvénient d'orienter la discussion vers des personnes et les positions qu'elles occupent et non vers les questions de fond et de faire croire que le but de la négociation est d'amener l'autre partie à modifier son comportement. Or, une telle approche est contraire au principe même de la négociation entre des partenaires de coopération qui sont différents et en droit de poursuivre des intérêts divergents. Pour négocier efficacement dans les systèmes de coopération, il faut donc s'efforcer de centrer l'attention sur l'objet du problème dont il est question, par exemple sur le manque de ressources ou sur la clarification insuffisante des compétences. Pour arriver à ce résultat, il faut parfois accepter de faire des détours. Ainsi, il peut être nécessaire que les partenaires commencent par faire part de leurs perceptions respectives et puissent exprimer leur mécontentement.

Identification et acceptation des divergences d'intérêt

Les partenaires de coopération impliqués ont souvent tendance à ne pas exprimer clairement leurs divergences d'intérêt. Les orientations culturelles et les besoins d'harmonie peuvent amener les participants à se comporter comme s'ils partageaient tous les mêmes intérêts. Il peut s'avérer nécessaire, durant le processus de négociation, de sensibiliser les intéressés au fait que des partenaires de coopération différents peuvent très bien avoir des intérêts autres et qu'ils ont le droit de défendre ces intérêts lors des négociations. En règle générale, les parties se demandent au préalable si elles ont une alternative à la négociation et jusqu'à quel point elles iront dans la négociation ou abandonneront le processus. Ce plafond qu'elles se fixent pour d'éventuelles concessions n'est toutefois pas définitif. Il peut considérablement se déplacer dans le sens de la négociation, celle-ci favorisant la reconnaissance des intérêts des autres et la prise en compte de nouveaux aspects.

Élargissement des options et solutions possibles

Plus l'objet de la négociation est analysé sous toutes ses facettes, plus les informations nouvelles venant alimenter la négociation seront nombreuses. Il est utile de consulter des tiers et d'associer des experts externes aux discussions. Cela permet d'élargir la gamme des options et solutions possibles et de se détacher de la solution qui semblait jusqu'ici être la seule envisageable, ce qui favorise l'émergence de nouvelles options et perceptions. Dans le cas idéal, il s'agira de plusieurs variantes de solution que les parties à la négociation reconnaîtront au moins comme telles.

Définition conjointe de critères d'appréciation

Pour évaluer les différentes variantes de solution, la négociation peut chercher tout d'abord à définir des critères d'appréciation. Le but est de clarifier les avantages que la solution envisagée revêt pour les partenaires de coopération et ses conséquences à long terme. Une présentation transparente de ces éléments permet finalement d'envisager des compensations pour parvenir à une solution équitable.

Marche à suivre

Six étapes de négociation s'inspirant des principes fondamentaux énumérés ci-dessus ont prouvé leur utilité dans la pratique.

Étape 1 : se préoccuper des positions et intérêts différents

Dans un souci d'équité et de partenariat, il est utile de commencer par établir une distinction entre la position et l'objet de la négociation. La première étape consiste à dévoiler ouvertement les intérêts liés à l'objet de la négociation. Pour que le processus de négociation puisse se dérouler dans de bonnes conditions, il est important que toutes les parties présentent leur position de façon claire et compréhensible et la justifient en indiquant leurs motivations.

Étape 2 : se préoccuper de l'objet de la négociation

Dans un deuxième temps, les parties analysent en détail l'objet de la négociation. Dans cette étape, il peut être judicieux de se procurer un complément d'informations ou de consulter des experts. Le fait d'avoir mobilisé ensemble de nouvelles informations crée un lien entre les parties et prépare l'étape suivante.

Étape 3 : identifier des intérêts communs

Pour que les négociations débouchent sur de bons résultats, il est utile de se préoccuper également des intérêts communs. Qu'est-ce que les parties impliquées espèrent obtenir ensemble ? Quelles visions d'avenir les parties partagent-elles ? Cette étape jette les bases de la confiance mutuelle.

Étape 4 : élaborer des options et des solutions possibles

L'étape suivante ne doit pas être consacrée à la recherche précipitée de solutions, mais doit servir à utiliser toutes les nouvelles informations sur l'objet de la négociation pour identifier différentes options et approches de solutions possibles. Il vaut même la peine de stimuler la créativité des parties, l'émergence d'options possibles donnant aux parties le sentiment qu'il leur suffit à présent de développer des critères d'évaluation appropriés pour sélectionner la meilleure option.

Étape 5 : convenir de critères d'évaluation

Les parties conviennent ensuite des critères qui leur serviront à évaluer les options et variantes identifiées. L'appréciation et la sélection conjointes des options peuvent, partout où il subsiste un malaise, être complétées par l'adoption judicieuse de compensations.

Étape 6 : sélectionner l'option appropriée

Sur la base de l'évaluation, les parties impliquées sélectionnent finalement l'option qui leur paraît appropriée et conviennent ensuite des mesures à prendre pour la mettre en œuvre.

La liste de contrôle figurant ci-après peut appuyer le processus de négociation en six étapes :

Objet de la négociation	Mesure
Faire une distinction entre la position et l'objet de la négociation : exposer clairement les intérêts et justifier la position adoptée.	
Mobiliser ensemble de nouvelles informations sur l'objet de la négociation : analyser l'objet en détail et consulter des experts.	
Identifier des intérêts communs, instaurer un climat de confiance, clarifier les attentes mutuelles.	
Élaborer des options et solutions possibles : utiliser les informations nouvellement acquises sur l'objet de la négociation.	
Élaborer des options et solutions possibles : utiliser les informations nouvellement acquises sur l'objet de la négociation.	
Sélectionner l'option appropriée et convenir de mesures pour la mettre en œuvre.	

Support de travail 22 : Liste de contrôle pour le processus de négociation

Facteur de réussite Structure de pilotage

Instrument 20

Structure de pilotage

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument aide à développer, choisir et arrêter la structure de pilotage qui convient à un projet.
Champ d'application	La structure de pilotage veille à garantir la transparence et la clarté des rôles et responsabilités de chacun et est à la base de l'appropriation. Dans l'idéal, la décision concernant la structure de pilotage doit être prise au début d'un projet ou dans le cadre d'une nouvelle orientation stratégique. La mise en place d'une structure de pilotage est une intervention forte dans le projet et le système de coopération permanent. La date de mise en place de la structure de pilotage et le degré de détail de la conception doivent de ce fait être fonction du niveau de développement du projet. Ainsi, des structures de pilotage simples peuvent être suffisantes au début d'un projet alors qu'à un stade ultérieur, où un plus grand nombre de décisions doivent être prises, des structures plus élaborées peuvent être nécessaires.
Cadre/Participants	Atelier réunissant les acteurs clés du projet.
Matériel	Tableau d'affichage et tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.). Si disponible : carte des acteurs ; documents à distribuer.
Indications	Il est nécessaire de bien connaître les acteurs évoluant dans le champ d'action sociétal afin de faire participer les « bons » à la structure de pilotage. L'instrument nécessite généralement des interventions préliminaires pour permettre aux partenaires de coopération de trouver leurs marques.

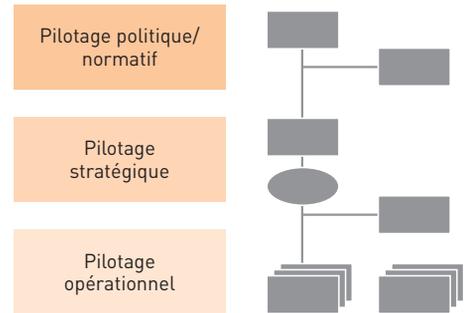
Description

Tout projet est un système de coopération temporaire ayant besoin d'une structure de pilotage conçue sur mesure qui alimente le projet en décisions. Il n'existe pas de solutions toutes faites en la matière, car les projets s'insèrent dans des structures et des mécanismes de coordination préexistants dont il faut tenir compte lors de la mise au point de la structure de pilotage.

Lors de la conception d'une structure de pilotage, les projets peuvent recourir à des modèles éprouvés, qui sont acceptés dans les cultures organisationnelles concernées, et les adapter à leurs besoins particuliers. La structure de pilotage doit souvent s'insérer dans des paysages organisationnels très divers (par exemple, dans des projets qui sont conçus conjointement par des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile). Lors du choix d'une telle structure, il faut en même temps s'efforcer de donner des impulsions innovantes. En étant déterminant de la configuration du noyau interne du projet, ce choix donne le cap. La structure de pilotage définit le cadre et les limites de ce qui peut être appris dans le projet et les modalités de cet apprentissage. Cela concerne les modes de communication et les schémas d'interaction, les processus par-

ticipatifs, les processus de consultation et de décision de même que la gestion des connaissances et une organisation du travail favorable à l'apprentissage.

Il s'est avéré utile dans la pratique de faire la distinction entre le niveau de pilotage politique et normatif, le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Cette différenciation permet, par exemple, de décharger des décideurs de haut rang de l'obligation de prendre des décisions qui peuvent être rendues au niveau opérationnel immédiatement inférieur. Elle permet en outre d'accroître l'acceptation de la structure de pilotage par les acteurs impliqués.



Graphique 38 : Niveaux de pilotage

Marche à suivre

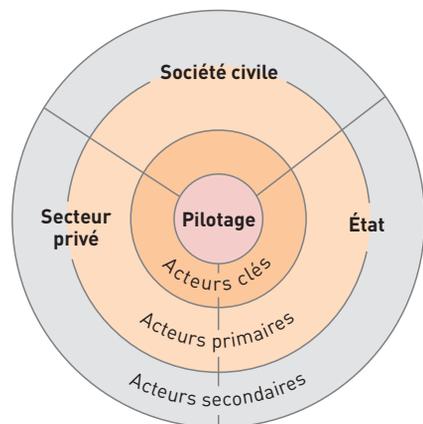
Étape 1 : déterminer les acteurs susceptibles de participer à la structure de pilotage

Dans un premier temps, il convient d'effectuer une analyse des acteurs et d'identifier ceux qui seraient susceptibles de participer à la structure de pilotage. Dans la perspective du système de coopération, il serait souhaitable de négocier un maximum de thèmes de pilotage sur une base participative, c'est-à-dire en impliquant les acteurs importants, mais cela n'est pas toujours possible dans la pratique.

Au premier rang viennent les acteurs qui

- prennent des décisions donnant des orientations politiques ;
- assument la responsabilité de la réalisation des objectifs ou sous-objectifs ;
- fournissent des prestations importantes pour la réalisation des sous-objectifs.

Il paraît logique de faire participer en premier lieu à la structure de pilotage les acteurs clés qui ont été identifiés dans l'analyse des acteurs (voir facteur de réussite Coopération). La discussion peut être facilitée par une représentation graphique. La taille des cercles peut être utilisée pour représenter le poids présumé de l'acteur dans le pilotage ou l'influence que celui-ci peut exercer sur les décisions de pilotage.



Support de travail 23 : Identifier les acteurs susceptibles de participer au pilotage

Étape 2 : identifier des tâches et fonctions de pilotage

Pour se faire une idée claire des bons modes de participation des différents acteurs, il est recommandé d'examiner les fonctions de la structure de pilotage et, le cas échéant, de les regrouper par tâche de pilotage : la stratégie, la planification, la coordination, le contrôle, le suivi, la gestion des ressources et la gestion des conflits sont des fonctions importantes de la structure de pilotage qui doivent être dotées des responsabilités et ressources correspondantes.

Selon que les tâches de pilotage se situent au niveau politique/normatif, au niveau stratégique ou au niveau opérationnel, différents modes de participation peuvent être appropriés. La définition et la description des fonctions de pilotage à exercer est ainsi une tâche importante.

Étape 3 : déterminer le mode et la forme de participation à la structure de pilotage

L'étape suivante consiste à déterminer quelle doit être l'intensité et la forme de la participation en fonction de la complexité de la tâche à assumer dans le projet. Si la forme de la participation envisagée n'est pas conçue et communiquée de façon appropriée, les parties tendent à penser que celle-ci se situe à un niveau d'intensité plus élevé que celui que les partenaires de coopération les invitant à participer avaient envisagé. De ce fait, au lieu de prendre connaissance d'une décision, ils la remettent en question ; au lieu d'accepter l'explication, ils donnent de bons conseils sur la solution qui aurait été préférable, etc.

La participation à la structure de pilotage peut prendre les formes suivantes :

- **information** sur les décisions prises via les canaux d'information habituels (par ex. bulletin d'information, site internet, rapports de projet) ;
- **information et communication** : information détaillée sur les décisions s'accompagnant d'explications et d'un exposé des motifs (par exemple, présentations du projet, manifestations) ;
- **consultation** avant la prise de décisions ou participation à la préparation des décisions (par exemple, groupes de réflexion ou comité de rétroaction) ;
- **participation** à l'élaboration des décisions sur le fond (par exemple, groupes de travail) ;
- **responsabilité directe**, formellement définie, pour les décisions prises (par exemple, sessions de pilotage).

Différentes formes de participation peuvent être attribuées aux acteurs pour chacune des tâches de pilotage (déterminées à l'étape 2).

Il est souhaitable que la matrice donne des indications concernant la périodicité, c'est-à-dire la fréquence de la participation et le budget temps à prévoir (par exemple, tenue d'une réunion hebdomadaire à jour fixe, de deux réunions du groupe de pilotage par an, réalisation d'un sondage unique). Ces indications attirent l'attention sur les coûts d'opportunité du pilotage : le pilotage nécessite du temps et de l'énergie.

Tache de pilotage :					
Acteurs susceptibles de participer au pilotage	Niveau de participation				
	Information	Information +	Consultation	Participation	Responsabilité
Acteur 1					
Acteur 2					
...					
Acteur n					

Support de travail 24 : Niveau de participation

Étape 4 : déterminer le niveau politique/normatif

Le niveau politique/normatif est celui où l'on négocie et fixe les objectifs, les valeurs fondamentales et les règles de conduite dans la coopération. On y surveille la réalisation des objectifs et on convient des ajustements à apporter à ces derniers. C'est également à ce niveau que se traitent les conflits d'intérêts fondamentaux et les entorses aux valeurs communes.

Tout projet s'inscrit dans un champ d'action sociétal dans lequel il existe normalement déjà une instance établie au niveau politique/normatif. Le projet devrait se greffer sur ces structures existantes afin d'établir un lien durable entre le système de coopération temporaire et le champ d'action sociétal.

Si il n'existe pas d'instance à ce niveau, les parties impliquées doivent se mettre d'accord pour en créer une. Si les instances existantes ne sont pas suffisamment performantes, elles doivent s'employer à les améliorer. Il est déconseillé de créer un organe autonome pour le projet car chaque organe supplémentaire affaiblit les structures de pilotage existantes.

Étape 5 : déterminer le niveau stratégique

Le niveau stratégique définit le chemin suivi pour atteindre les objectifs. On y dresse le constat de l'avancement de la mise en œuvre et des écarts par rapport aux prévisions, on y réfléchit aux options stratégiques et on y convient des jalons d'étape pour la suite. C'est donc en règle générale à ce niveau que se traitent les défis de management auxquels le projet se trouve confronté.

Le consensus sur la composition à donner à la structure de pilotage correspondant au niveau stratégique ne devrait pas reposer uniquement sur la forme de participation des acteurs clés. C'est le niveau stratégique qui tient tous les fils d'un projet. Ce niveau occupe une fonction charnière importante en coordonnant les directives politiques, les décisions stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle. Les membres d'un comité de pilotage devraient donc posséder des compétences

de management, notamment du point de vue stratégique, et disposer de suffisamment de temps pour prendre les décisions dont le projet a besoin pour atteindre ses objectifs et ses résultats.

Étape 6 : déterminer le niveau opérationnel

Le niveau opérationnel assume la responsabilité de toutes les décisions quotidiennes qui sont nécessaires à la mise en œuvre des mesures dans le cadre stratégique défini. Il fournit les éléments de décision requis au niveau stratégique en l'informant des progrès accomplis et des écarts constatés.

La conception du niveau opérationnel dépend de la façon dont un projet doit être mis en œuvre. Les structurations suivantes sont envisageables, des formes mixtes étant également possibles :

■ Structuration thématique

Le niveau opérationnel est structuré en fonction des différents thèmes qui caractérisent le projet (par exemple, dans un projet visant le développement économique durable, le niveau opérationnel pourrait être structuré selon les niveaux d'intervention « microfinancement », « chaînes de valeur », « formation professionnelle », etc.).

■ Structuration régionale

Le niveau opérationnel est structuré d'après les zones d'intervention régionales d'un projet, ce qui permet d'assurer un pilotage intégré des différentes interventions (par exemple, une unité opérationnelle pour la province A, une autre pour la province B, etc.).

■ Structuration par phases

Le niveau opérationnel est structuré en fonction des besoins des différentes phases d'un projet (si la conception d'un projet prévoit une phase pilote suivie d'une transposition à plus grande échelle, il est alors judicieux de configurer le niveau opérationnel différemment dans la phase pilote et dans la phase de changement d'échelle).

■ Structuration en fonction des besoins d'apprentissage

Une variation de la structuration dans le temps peut être déduite de l'approche par résultats rapides. Des projets d'apprentissage de moindre envergure et de courte durée sont mis en place pour acquérir, au niveau opérationnel, l'expérience dont le niveau stratégique pourra tirer profit pour la conception de la suite d'un projet. La structuration du niveau opérationnel suit ainsi le rythme des projets d'apprentissage.

Étape 7 : décrire les rôles, les responsabilités et les processus

Dès lors qu'un accord a été trouvé sur les grandes lignes de la structure de pilotage, il convient de décrire précisément les rôles et les responsabilités de chaque instance aux différents niveaux. Dans les structures de pilotage complexes, il est extrêmement important de s'assurer que tous les acteurs travaillant dans le système de coopération savent et comprennent qui est impliqué dans les processus de décision, avec quel mandat et dans quel rôle. Aussi, est-il conseillé de consigner par écrit, pour chaque niveau de pilotage, à quelle fréquence les instances concernées tiennent leur session, quelles sont les décisions qui sont prises, qui est représenté, avec quel mandat et dans quel rôle, dans chacune des instances et quels sont les points de recoupement avec les autres niveaux de pilotage.

Instrument 21

Qualités requises de la structure de pilotage

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument est un outil de réflexion qui doit servir à mettre au point et à optimiser une structure de pilotage appropriée. Il présente neuf critères permettant d'évaluer la fonctionnalité et l'adéquation d'une structure de pilotage existante ou planifiée.
Champ d'application	Il peut être utilisé aussi bien pour planifier un nouveau projet que pour amorcer une réflexion sur un projet existant. Il accroît la visibilité des structures de communication et de décision dans le projet et permet de discuter des exigences de qualité des acteurs impliqués.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Tableau d'affichage et tableau à feuilles mobiles, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.).
Indications	L'application conjointe de cet instrument dans le projet exige de faire preuve de compréhension, de disposer d'expérience en matière de pilotage du projet et d'avoir un degré d'ouverture suffisant au sein du groupe.

Description

Tout projet a besoin d'une structure de pilotage au sein de laquelle se déroulent des processus de communication et de décision. Il n'existe pas de solutions toutes faites en la matière, car les projets s'insèrent dans des structures et des mécanismes de coordination préexistants qui diffèrent d'un cas à l'autre. Il importe de veiller à ce que les structures de pilotage des systèmes de coopération temporaires s'appuient autant que possible sur des structures existantes ou sur des organes de décision du système de coopération permanent afin d'éviter les structures parallèles. La qualité d'une structure de pilotage peut être jugée à l'aune de deux critères : la structure de pilotage optimale doit être fonctionnelle au regard des objectifs et résultats visés et elle doit être adaptée à la complexité, à la variété et au volume de la tâche.

Dans la pratique, il existe pour chaque projet au moins des idées implicites sur ce à quoi devrait ressembler une structure de pilotage. Même dans les projets en cours, les idées des acteurs peuvent considérablement diverger en ce qui concerne les structures, les règles et les rôles qui doivent effectivement être communiqués dans le projet et faire l'objet de décisions.

L'instrument offre l'occasion de dévoiler les idées des acteurs et d'en discuter de façon systématique en s'appuyant sur neuf critères.

Marche à suivre

Étape 1 : définir les grandes lignes de la structure de pilotage

Les participants sont invités à représenter graphiquement la structure de pilotage existante ou prévue. Quand on peut présumer que les perceptions de la structure existante ou les intérêts portés à la structure divergent considérablement, la première visualisation graphique sera élaborée en petits groupes ou individuellement et les différentes représentations ne seront comparées et regroupées que dans une deuxième étape.

- Il y a lieu de décider ensemble si les participants doivent esquisser la structure existante ou l'état recherché qu'ils veulent atteindre. En cas de doute, il convient d'abord de représenter la structure existante.
- Il convient de représenter les structures de communication et de décision communes du projet, ce qui signifie que l'accent doit être mis sur la communication entre les partenaires de coopération et non sur la communication au sein des différentes organisations individuelles.
- Selon la problématique de départ, il convient de décider si les participants doivent également représenter les parties informelles de la structure. Il faut, dans ce cas, commencer par établir une liste des « espaces sociaux » (c'est-à-dire des organes formels, mais aussi des rencontres informelles lors de déjeuners, etc.) qui sont le théâtre d'une communication importante pour le projet. Il convient, dès le stade de la préparation, d'examiner le champ des possibilités plus vastes (intégration de structures de pilotage taboues ou non examinées jusque-là) en s'occupant du risque d'une violation des tabous !
- Il est possible de choisir entre différentes formes de représentation graphique, dont les suivantes :
 - Organigramme : représentation des organes formels (groupe de pilotage, comité de réaction, groupes de travail) sous forme de cases reliées les unes aux autres par un lien hiérarchique. Il s'agit là de la forme de représentation habituelle qui a l'avantage d'être facilement comprise. Son inconvénient est qu'elle occulte la dimension temporelle (et la dynamique dans la structure) ainsi que d'autres éléments informels.
 - Représentation des « lieux » de communication et de décision au cours d'une période précise (voir l'instrument « Architecture d'intervention »).
 - Matrice : représentation des rôles dans le projet (acteurs du secteur public, représentants d'ONG, acteurs du secteur privé, etc.) et des tâches de ces acteurs dans les sous-projets et/ou éléments structurels.
 - Flux de communication : représentation des flux de communication entre les éléments de la structure et/ou des rôles dans le projet.

Étape 2 : réfléchir à la structure de pilotage

Neuf critères de qualité permettent d'engager une vaste réflexion sur la structure de pilotage. Ces critères ne peuvent pas tous être respectés intégralement en même temps. Par exemple, une grande diversité des perspectives au niveau de la structure de pilotage a de bonnes chances d'accroître la sensibilité aux conflits, mais elle se traduira probablement aussi par une moindre efficacité. De même, un degré élevé de transparence dans le pilotage peut avoir des incidences négatives sur la prise de responsabilités.

En cas de besoin, il est possible de pré-structurer la discussion des neuf critères en ne sélectionnant que les exigences qui permettent d'espérer qu'elles auront un effet de levier sur l'amélioration de la structure de pilotage.

Critère	La structure de pilotage ...	++	+	-	--
Prise de responsabilités	... renforce l'appropriation et l'autonomie des parties impliquées aux différents niveaux opérationnels, en particulier au travers de la participation et de l'orientation vers la négociation.				
Transparence	... renforce la confiance dans le pilotage grâce à la communication à large échelle des décisions et des critères y ayant conduit.				
Efficience	... est simple et permet de parvenir à des décisions moyennant de faibles coûts de transaction liés à la concertation, la négociation et la coordination.				
Diversité des perspectives	... tient compte des perceptions et des perspectives différentes des acteurs. Elle combine aussi bien des données dures que des rapports d'expérience et les différentes interprétations de ces données.				
Sensibilité aux conflits	... permet de reconnaître et de gérer rapidement les tensions et conflits. Cela est facilité avant tout par la prise en compte d'une approche « Do-No-Harm » (ne pas nuire).				
Flexibilité	... permet une adaptation rapide aux changements intervenant dans l'environnement du projet ou rendus nécessaires du fait de réorientations stratégiques ou de restrictions financières.				
Intégration	... utilise les structures et les mécanismes de concertation existant dans le champ d'action sociétal.				
Enseignements tirés de modes d'action	... permet aux acteurs d'assumer de nouveaux rôles. Elle permet de s'exercer à de nouveaux modes d'action dans le management, par exemple aux formes de communication et de prise de décisions.				
Modèle d'organisation	... donne des impulsions innovantes à caractère de modèle dans les organisations impliquées. Des éléments de la structure de pilotage sont également utilisés en-dehors du projet.				

Support de travail 25 : Liste de contrôle relative aux neuf critères

Étape 3 : conclusions

Dans une dernière étape, il convient de déduire de la discussion les mesures ou options qui peuvent être envisagées pour développer davantage la structure de pilotage et d'en retenir certaines d'un commun accord. La formalisation des résultats peut aider à informer ultérieurement des acteurs qui n'ont pas été associés à la discussion.

Instrument 22

Système de suivi axé sur les résultats

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument donne un aperçu des dispositions à prendre pour mettre en place un système de suivi axé sur les résultats.
Champ d'application	Un système de suivi axé sur les résultats (SAR) est indispensable au pilotage d'un projet et devrait donc être disponible à un stade aussi précoce que possible. L'instrument peut être utilisé au début d'un projet pour faciliter la mise en place d'un système de SAR. Il donne également des instructions utiles sur le fonctionnement d'un tel système.
Cadre/Participants	Pour la mise en place d'un système de SAR : atelier de deux à trois jours tenu avec un groupe de travail interne se composant d'acteurs clés, qui possèdent une bonne expérience de la mise en place et du fonctionnement des systèmes de suivi et évaluation. Le recours à un facilitateur externe ayant une expérience du suivi et évaluation est utile.
Matériel	Tableau à feuilles mobiles, tableau d'affichage, matériel d'animation.
Indications	Les participants doivent avoir une bonne connaissance du projet, de ses objectifs et du contexte d'ensemble. Le modèle de résultats doit avoir été élaboré. Dans l'idéal, les résultats d'une carte des acteurs et d'une carte des processus du projet doivent également être disponibles. Il est préférable que la structure de pilotage du projet soit déjà opérationnelle.

Description

Le suivi axé sur les résultats (SAR) est l'une des principales fonctions de pilotage au sein d'un projet. Le système de SAR aide à vérifier en permanence le niveau de réalisation des objectifs et résultats convenus d'un commun accord et, en cas de besoin, à engager les mesures correctives nécessaires. Un tel système est indispensable à l'opérationnalisation du projet. Piloter un projet sans SAR, c'est le piloter en aveugle !

Tout projet a besoin d'un système de SAR pour :

- ... pouvoir informer à tout moment sur l'avancement du projet (preuve de résultats) ;
- ... savoir ce qui va bien et ce qui nécessite des adaptations (apprentissage) ;
- ... prendre des décisions stratégiques sur la base des données du suivi (pilotage) ;
- ... encourager l'engagement d'un dialogue sur la stratégie adoptée et la planification opérationnelle avec les acteurs impliqués (communication) ;
- ... disposer des éléments nécessaires à une reddition des comptes fiable (procédure d'information, évaluation).

L'outil décrit les six étapes à suivre pour mettre en place et utiliser un système de suivi axé sur les résultats. Il livre des indications méthodologiques concrètes sur l'opérationnalisation d'un système de SAR.

Les étapes 1 à 4 du processus se dérouleront de préférence dans le cadre d'un atelier commun de suivi et de planification organisé avec les acteurs importants. Cet atelier a pour objectif d'arrêter la planification opérationnelle des activités de suivi qui doivent ensuite être formalisées dans un instrument de suivi.

Suivi axé sur les résultats et Capacity WORKS

Il existe un lien étroit entre Capacity WORKS et un système de suivi axé sur les résultats. Le suivi renseigne sur les résultats produits par les interventions et permet de tirer des conclusions sur les points forts et faibles des mesures mises en œuvre. Pour comprendre pourquoi des résultats sont obtenus ou non, il est utile de considérer les facteurs de réussite.

Les facteurs de réussite servent en outre à formuler des indicateurs qui renseignent sur la qualité de la coopération et indiquent si le projet se trouve ou non sur la « bonne voie » vers le changement.

- **Stratégie** : les acteurs impliqués partagent-ils la même vision de la stratégie du projet comme voie vers le changement ? Les partenaires de coopération adhèrent-ils aux objectifs et résultats visés en commun et peuvent-ils les soutenir ?
Indicateur possible : niveau d'engagement et contribution financière des acteurs clés.
- **Coopération** : quels acteurs doivent participer à la réalisation des objectifs et résultats dans le projet et de quelle façon ? Qui assume quel rôle et quelle responsabilité ?
Indicateur possible : vérification régulière de la carte des acteurs lors d'une réunion du groupe de pilotage.
- **Structure de pilotage** : quels acteurs sont indispensables au pilotage du projet si l'on veut atteindre les objectifs et résultats convenus d'un commun accord ? Comment les décisions sont-elles prises ?
Indicateur possible : qualité des décisions de pilotage, jugée par l'ensemble des acteurs, dans les cas de conflit ou étapes définies dans le plan d'opérations.
- **Processus** : sur quels processus clés dans le champ d'action sociétal l'attention doit-elle se porter pour obtenir un effet de levier maximum ? Comment les processus du projet commun (processus centraux, processus de direction, processus de soutien) peuvent-ils être harmonisés de façon optimale les uns avec les autres pour que les changements positifs recherchés puissent être obtenus dans le secteur ?
Indicateur possible : qualité des processus de prestation internes.
- **Apprentissage et innovation** : qui doit apprendre quoi et à quel niveau pour que les objectifs et les résultats soient atteints et que les capacités de développement nécessaires s'établissent durablement dans le champ d'action sociétal ?
Indicateur possible : mise en œuvre d'événements d'apprentissage réguliers au sein du projet, par exemple quatre fois par an.

Étape 1 : élaborer, vérifier et adapter un modèle de résultats

Le modèle de résultats est préparé au cours de la première étape ; si un tel modèle existe déjà, il est vérifié et remanié (voir également l'instrument Modèle de résultats).

Étape 2 : clarifier les conditions auxquelles doit répondre le système de SAR

La deuxième étape sert à clarifier les exigences auxquelles doit répondre le système de suivi. Il s'agit notamment d'ancrer le système de suivi dans la structure de pilotage du projet de façon que celle-ci dispose des informations sur l'avancement du projet qui lui sont nécessaires pour prendre ses décisions.

Les questions suivantes peuvent aider à clarifier ces exigences :

- Quels acteurs doivent être associés aux décisions stratégiques et aux décisions de pilotage importantes pour le projet ?
- Comment les décisions de pilotage importantes sont-elles prises et quelles sont les informations nécessaires à cet effet ?
- Qu'est-ce que le système commun de suivi doit apporter aux acteurs ? Quels sont leurs intérêts, leurs attentes et leurs besoins d'information ?
- Quelles sont les informations que le système de suivi doit fournir et à quel moment ?
- Quels acteurs doivent être associés au suivi et qui doit se préoccuper de quels aspects du suivi ?
- Les partenaires composant le système de coopération disposent-ils éventuellement déjà de systèmes de suivi pouvant être utilisés pour le projet commun ou être améliorés ?
- De quelles ressources en moyens humains et financiers a-t-on besoin pour mettre en place et assurer le fonctionnement du système de suivi ? Quelles sont les ressources disponibles ?

Étape 3 : rendre les résultats mesurables

La troisième étape est consacrée à rendre mesurables les résultats définis dans le modèle de résultats. Les hypothèses de résultats qui ont été préalablement établies sont vérifiées et sont, le cas échéant, adaptées et complétées. Il faut en outre élaborer des indicateurs qui permettront de vérifier si les objectifs et les résultats prévus ont été atteints.

Les indicateurs sont un élément essentiel de tout système de suivi. L'utilité d'un système de suivi dépend dans une très large mesure de la qualité des indicateurs formulés. Les indicateurs sont des paramètres qui permettent de concrétiser et de rendre mesurables des faits et des situations complexes. Ils permettent de savoir si et dans quelle mesure un changement quantitatif ou qualitatif prévu s'est produit. Lors de la formulation des indicateurs, il convient de tenir compte des critères de qualité suivants :

- les indicateurs doivent être objectivement vérifiables (c'est-à-dire qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) ;

- les indicateurs font référence aux résultats et ne doivent pas comporter de lien de causalité entre les moyens et l'objectif, c'est-à-dire qu'ils décrivent ce qui est atteint et non pas comment cela a été atteint ;
- les indicateurs doivent s'accompagner d'une valeur initiale vérifiable (valeur de référence), ainsi que d'une valeur cible (attribution de valeurs) ;
- les indicateurs doivent livrer des informations aussi concrètes et compréhensibles que possible sur les sources de données ou les méthodes de collecte de données auxquelles on pourra recourir lors de la définition de l'indicateur (preuve).

Étape 4 : établir une planification détaillée du suivi et créer l'instrument de suivi

La quatrième étape sert à établir une planification détaillée du suivi pour l'ensemble de la durée du projet ainsi qu'à transférer les résultats des étapes 1 à 3 dans un format de SAR (sur Excel ou le web).

Le plan de suivi indique tous les processus, les étapes de travail, les méthodes (par exemple pour la collecte de données), les délais (par exemple calendrier fixé pour la collecte de données/intervalles de mesure) et les compétences pour le suivi en cours.

L'instrument de suivi sert à structurer les processus de recueil de données et à systématiquement documenter les données recueillies. Il facilite ainsi l'interprétation et l'utilisation des données pour le pilotage du projet.

Étape 5 : procéder à la collecte et à l'analyse (régulières) des données

La cinquième étape est consacrée à la collecte et à l'évaluation régulières des données.

Les éléments suivants doivent être recueillis pour tous les indicateurs et être reportés dans l'instrument de suivi :

- données de référence/valeur cible/étapes ;
- valeurs actuelles (aux intervalles de temps convenus) ;
- évaluation servant à mesurer le degré de réalisation des objectifs et/ou des indicateurs.

Étape 6 : utiliser les conclusions du SAR

La sixième étape consiste à utiliser les résultats et conclusions du SAR pour :

- assurer le pilotage courant (décisions stratégiques, managériales et budgétaires, etc.) et intégrer le SAR dans les mécanismes décisionnels de la structure de pilotage et des acteurs impliqués ;
- répondre à l'obligation de rendre des comptes, d'apporter des preuves de résultats, d'effectuer des évaluations et de rédiger des rapports ;
- assurer la gestion des connaissances internes au projet, la documentation et la communication, ainsi que soutenir des processus d'apprentissage durables.

Instrument 23

Architecture d'intervention

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'élaboration d'une architecture d'intervention est un élément utile à la planification et au pilotage d'interventions. Sur l'axe temporel, l'architecture d'intervention indique quels acteurs doivent se rencontrer à quelles occasions pour travailler sur des thèmes communs. ²⁷
Champ d'application	Cet instrument aide à planifier de façon transparente la mise en œuvre des interventions convenues, à formaliser les processus planifiés, à faire que l'on puisse en discuter, les vérifier et les adapter à intervalles réguliers.
Cadre/Participants	Individuellement, ou dans l'idéal, à deux, avec une personne impliquée dans l'intervention ayant une expérience des processus ou avec un consultant externe ; si la facilitation est assurée avec rigueur, l'instrument se prête également à un travail en petits groupes.
Matériel	Bloc-notes ; éventuellement tableau à feuilles mobiles ou tableau d'affichage et petites cartes.
Indications	Il est nécessaire d'avoir une idée aussi claire que possible des exigences de fond auxquelles doit répondre le projet ainsi qu'une connaissance précise des acteurs impliqués et de l'environnement. L'idéal est d'avoir préalablement réalisé une carte des acteurs. L'instrument ne se prête pas à la planification globale d'un projet, mais plutôt à celle de sous-projets ou de volets d'action individuels, plus faciles à appréhender.

Description

Alors que le plan d'opérations décrit de façon détaillée qui assume quelles activités et quand, l'architecture d'intervention donne un aperçu global de la situation : elle permet, d'une part, de structurer les dimensions factuelles, sociales, temporelles, spatiales et symboliques des interventions prévues et, de l'autre, d'établir le lien entre elles.

Cette vue d'ensemble devrait correspondre à la planification des jalons.

Dimension factuelle

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'un projet (stratégie de renforcement des capacités, modèle de résultats), de nombreuses décisions sont prises implicitement. Celles-ci concernent, par exemple, la durée prévue du projet, les modes de participation, etc. Il est également important de savoir qui doit apporter des connaissances factuelles au projet.

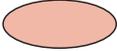
Dimension sociale

Cette dimension est la plus importante pour l'architecture d'intervention à proprement parler. En effet, elle précise qui doit participer à quelles interventions et sous quelle forme. La participation dépend de ce qui a été convenu dans le cadre des facteurs de réussite Coopération (formes de la coopération) et Structure de pilotage (niveaux de la structure de pilotage).

Les besoins d'intégration politique (intérêts divergents) déterminent en partie le nombre des réunions à prévoir, celui des différents espaces sociaux et leur taille. L'énergie de changement naît aux frontières des systèmes. Dans l'architecture d'intervention, les responsables s'assurent que les personnes et les organisations se réunissent et collaborent en formant de nouvelles constellations.

Dans l'acception de la dimension sociale, les éléments de configuration possibles sont les suivants :

Symbole	Type d'intervention	Fonctions
	Réunions des groupes de pilotage	Prise de décisions, stratégie, planification, coordination, contrôle, suivi, gestion des ressources, gestion des conflits, réflexion, stimulation (nouvelles idées/initiatives), guichet (d'information, de renseignement, de réponse à des questions).
	Réunions de groupes de travail au niveau opérationnel	Élaboration de concepts, d'éléments de décision et mise en œuvre de ces derniers ; établissement de priorités, plateforme d'information, élargissement de la participation.
	Ateliers (par exemple, ateliers de lancement, de diagnostic, de suivi et d'évaluation)	Évaluation, contrôle des résultats, approfondissement des relations de confiance, création d'une base de décision commune pour la suite de la procédure (par ex. différents groupes de travail ou parties impliquées dans la mise en œuvre).
	Conseils/coaching pour les cadres dirigeants	Délestage du système par la stabilisation de personnes individuelles (les cadres font figure de modèles), accroissement de la crédibilité par l'intégration et le renforcement du niveau de direction.
	Groupes de dialogue	Concertation entre les acteurs centraux, information et communication réciproque, élimination de la méfiance, des ambiguïtés et des dérives.
	Réunions de grand format avec d'autres acteurs	Instauration d'un sentiment d'appartenance, attribution de sens, intégration des dépositaires de savoirs importants et de points de vue différents par le dialogue, impulsions nouvelles pour le système.
	Unités de qualification	Mise en place des compétences nécessaires, motivation visant à renforcer l'engagement ; en fonction de la composition du groupe : promotion des échanges et développement de l'esprit d'équipe, stabilisation du système grâce à un renforcement du savoir-faire.

	Comités de rétroaction	Retour d'informations sur les différentes perceptions du projet. Échos sur le travail du groupe de pilotage et de ses unités de travail opérationnelles ; information sur les progrès accomplis et le niveau de mise en œuvre ; fonction de diffuseurs.
	Marketing et communication	Renforcement de la capacité d'écoute, de la visibilité et de l'adhésion au processus de changement ; information.

Graphique 39 : Éléments de configuration d'une architecture d'intervention (selon Königswieser)

Dimension spatiale

La chronologie des phases de travail et de décision est définie en fonction des tâches à accomplir et est complétée en y associant les systèmes sociaux correspondants. Cette chronologie permet également d'accélérer et de ralentir certains processus. La règle suivante s'applique aux interventions : dans les six mois, des actions décisives (la conception est achevée, le financement est assuré, certaines questions d'ordre particulier ont été clarifiées, etc.) doivent avoir eu lieu pour éviter que la motivation et la capacité de mémoire (niveau d'énergie) s'épuisent. Dans sa dimension temporelle, l'architecture d'intervention s'aligne sur la planification des jalons.

Dimension spatiale

La dimension spatiale est une dimension généralement négligée. Or, cette dimension a implicitement une incidence notable sur le contexte de l'intervention. Elle fait référence au lieu où se déroulent les manifestations (à l'intérieur ou à l'extérieur du système opérationnel), aux plans de table ou au fait de permettre ou non l'aménagement spontané de plans de table, ainsi qu'à l'aménagement solennel ou sobre des locaux.

Dimension symbolique

On entend par symboles l'activation de cartes mentales qui donnent du sens et orientent l'action. L'utilisation de symboles vient compléter le répertoire linguistique. Aussi parle-t-on également de « langage symbolique ». Quand nous communiquons, nous observons généralement si l'expression verbale et le langage symbolique coïncident ou s'ils véhiculent des messages contradictoires. Dans ce dernier cas, nous avons tendance à accorder davantage de crédit au langage symbolique, car nous supposons (souvent à juste titre) qu'il représente la part de l'inconscient. C'est pourquoi il est très important de s'assurer de la cohérence entre l'expression verbale et le langage symbolique. Le recours délibéré à cette dimension symbolique du langage est particulièrement important au début ou à la fin d'un projet. Elle est également le médium de prédilection, lors du passage d'une phase de projet à l'autre, pour rendre hommage ou témoigner de l'estime à quelqu'un. On peut aussi classer parmi les mises en scène faisant appel au langage symbolique, l'adoption de rituels pour assurer la transmission des connaissances au sein des organisations.

Quelques exemples :

- Marquer l'importance : au début d'un processus important, les représentants de l'échelon hiérarchique le plus élevé se déplacent personnellement pour souligner l'importance du processus et restent présents une demi-journée. Avant de partir, ils donnent un bref retour d'information sur ce qu'ils ont entendu et observé.
- L'achèvement d'un sous-projet est marqué symboliquement (fête folklorique, etc.).

Marche à suivre

Étape 1 : délimiter le contexte d'aménagement d'une architecture d'intervention

Avant de concevoir une architecture d'intervention, il importe de passer une nouvelle fois en revue les principaux aspects caractérisant la situation de départ :

- Quels sont les objectifs qui ont été fixés ? Quelles sont les attentes en termes de calendrier ?
- Qui est associé au processus et quels sont les intérêts poursuivis par chacun ?
- Qui est concerné par les résultats du projet ?
- Où peut-on travailler, avec qui ?
- Quels acteurs doivent se réunir, quand et comment ? Quelles sont les tâches à accomplir et les fonctions à exercer au sein du processus pour atteindre l'objectif ?
- Quelles sont les hypothèses concernant la conception et la mise en œuvre ?

Ce n'est qu'après s'être fait une idée précise du cadre dans lequel un objectif est poursuivi qu'il faut réfléchir à l'agencement du processus. Si d'autres éclaircissements sont nécessaires, il est conseillé de ne pas s'atteler immédiatement à la planification détaillée d'une architecture d'intervention.

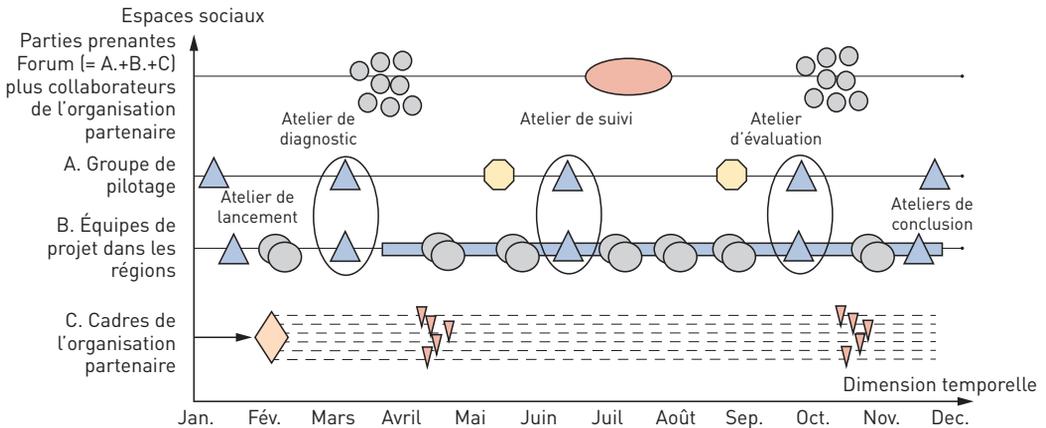
Étape 2 : déterminer les principaux éléments de l'architecture

En partant de cette analyse succincte de la situation de départ, le cadre de l'architecture d'intervention peut être esquissé dans ses grandes lignes. Il est utile à cet effet de réfléchir aux acteurs clés qui doivent se réunir pour discuter et traiter des thèmes centraux. Il est souvent également opportun de fixer approximativement certains jalons ou échéances particulièrement importants (résultats intermédiaires, manifestations, délais de décision et dates de négociations) sur l'axe temporel. Cela permet de saisir le processus dans toute sa durée et laisse apparaître des plages de temps pouvant à présent être agencées de façon rationnelle.

Lors de l'élaboration d'une architecture d'intervention, il est conseillé de procéder selon un niveau de détail croissant. Dans cette étape, il convient de se rappeler qu'il faut tenir compte non seulement des éléments de processus servant à agencer les contenus proprement dits, mais également des éléments de pilotage correspondants ainsi que des éléments destinés au soutien du projet.

Pour formaliser l'architecture d'intervention et la présenter aux autres parties, il est recommandé de la représenter sur un axe temporel à l'aide de symboles caractérisant les différents éléments du processus (voir graphique 40). Pour que le graphique soit plus lisible, les différents types d'éléments sont reportés sur des lignes distinctes.

Un exemple d'architecture d'intervention est présenté ci-après :



Graphique 40 : Exemple d'une architecture d'intervention

Il est possible de créer de nouveaux éléments de conception ou d'adapter à son propre contexte les éléments proposés ici. Les symboles représentent l'intervention qui est prévue à un certain moment pour un espace social donné. Avant d'esquisser les grandes lignes de l'architecture d'intervention, il importe donc de répondre aux questions clés suivantes :

- Quelle est la composition de l'équipe centrale ou du groupe de travail central ? À quels intervalles de temps l'équipe ou le groupe doit-il se réunir pour des séquences de travail ? Quels sont les principales manifestations prévues ?
- Comment le processus est-il géré ? Qui sont les acteurs qui participent à la structure de pilotage, prennent les grandes décisions, confèrent au processus la légitimité requise et lui attribuent les moyens nécessaires ?

Étape 3 : intégrer des détails à l'architecture

Ce n'est qu'après avoir tracé les grandes lignes d'une architecture cohérente qu'il est judicieux de passer à la planification de détail. Il est ainsi conseillé d'intégrer des mesures d'accompagnement correspondantes avant et après les éléments clés définis. Il est possible, par exemple, d'insérer des processus de communication et d'information pertinents avant les manifestations s'adressant à des groupes importants et de prévoir, après les manifestations, le temps nécessaire pour procéder à l'évaluation de la manifestation et en tirer des conclusions. Avant de prendre des décisions importantes, il convient peut-être de consulter un comité de rétroaction. Pour les phases ou

étapes exigeant un travail intense, il peut éventuellement être nécessaire de disposer d'un soutien adéquat ou de pouvoir recourir à des ressources supplémentaires. On peut ainsi améliorer l'architecture d'intervention en y ajoutant des éléments de conception utiles jusqu'à ce que l'on ait finalement le sentiment d'avoir mis au point un processus qui « tient la route ».

Pour vérifier si le processus est suffisamment solide, il peut être utile de répondre aux questions clés suivantes :

- le nombre de séquences de travail est-il suffisant pour permettre la conception de fond du processus ?
- Les éléments prévus pour le pilotage sont-ils suffisants ?
- Les personnes concernées sont-elles intégrées à un stade précoce et, si oui, le sont-elles correctement ?
- L'architecture possède-t-elle les éléments nécessaires pour appuyer le travail sur le fond ?
- Existe-t-il des éléments ayant pour fonction de pourvoir à l'assurance qualité ?

Étape 4 : examiner et ajuster l'architecture en permanence

Lorsque la conception de l'architecture d'intervention est achevée, une autre étape importante consiste non pas à la mettre en œuvre de façon mécaniste, mais à vérifier, à des moments opportuns, si elle est encore d'actualité. En effet, les conditions changent souvent au cours d'un projet : de nouveaux acteurs entrent en scène, des restrictions sont levées ou la stratégie change en fonction de l'évolution du contexte. Dans ce cas, il est conseillé de revoir régulièrement l'architecture d'intervention et de procéder aux ajustements nécessaires.

Instrument 24

Plan d'opérations

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Après que les objectifs stratégiques du projet ont été définis, cet instrument aide à convenir de modalités concrètes de mise en œuvre avec les acteurs impliqués.
Champ d'application	Situations dans lesquelles des actions et des mesures concrètes de mise en œuvre des projets doivent être mises au point et documentées.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés de même que les acteurs participant à la mise en œuvre des interventions.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.).
Indications	Pour pouvoir utiliser cet instrument, il faut avoir une idée claire de l'orientation stratégique du projet. Celle-ci a été élaborée conjointement avec des acteurs importants qui assument leur part de responsabilité.

Description

Un plan d'opérations identifie les principaux blocs d'activités, les décisions à prendre, les responsabilités ainsi que les jalons et les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie : qui fait quoi et à quel moment ? Il couvre une période précise : un rythme annuel a fait ses preuves dans la pratique.

La planification opérationnelle est une tâche de gestion et s'accompagne de décisions élémentaires sur les processus de prestation se déroulant dans le projet. Elle consiste à concevoir et à planifier ces processus, c'est-à-dire à optimiser l'utilisation de ressources limitées et à accroître l'efficacité des processus, prestations et blocs d'activités.

L'orientation stratégique, le niveau d'engagement et l'interaction des prestations du projet sont coordonnés au sein de la structure de pilotage du projet et sont décidés dans le cadre de la planification opérationnelle.

Dans un projet, la planification opérationnelle doit relever le défi consistant à concilier les logiques (de planification) des organisations d'origine de tous les acteurs impliqués. Il faut anticiper les conflits d'objectifs entre les organisations représentées et le projet. Toutefois, dans un projet, la planification opérationnelle n'est pas seulement un défi, elle donne aussi l'opportunité :

- de traduire les **priorités** stratégiques en prestations et blocs d'activités ;
- de mettre la coopération des acteurs en lumière à travers une **approche** commune ;
- d'instaurer **la transparence et l'équilibre** entre la planification liée au projet et celle qui est liée à l'organisation chez tous les partenaires de coopération ;

- de prendre une décision sur l'**affectation des ressources** qui soit aboutie, fondée sur la confiance et ait un caractère contraignant ;
- de générer des **synergies** avec les stratégies d'action des partenaires de coopération.

Marche à suivre

La planification opérationnelle est un processus itératif et récursif. Une méthode éprouvée consiste à organiser un atelier réunissant les acteurs clés du projet.

Il faut, dans tous les cas, associer à la planification les acteurs qui interviennent au niveau stratégique du projet. Il est également opportun d'y faire participer des acteurs du niveau opérationnel qui seront responsables de la mise en œuvre des blocs d'activités convenus. Les participants doivent être sélectionnés avec soin, car la complexité du processus augmente avec le nombre de personnes.

Les étapes suivantes s'appliquent à l'ensemble d'un projet ou, si en raison de son envergure un tel cadre n'est pas gérable, à certaines parties de celui-ci (par exemple, à un volet d'action précis).

Étape 1 : dresser le bilan de la période antérieure

Pour autant qu'ils soient disponibles, les résultats des activités périodiques de suivi et d'évaluation sont discutés et analysés : qu'est-ce qui a été réalisé ? Que reste-t-il à faire ?

L'expérience montre qu'il est conseillé de relier cette étape de la planification opérationnelle au processus de suivi axé sur les résultats (atelier SAR).

Étape 2 : vérifier la stratégie

L'orientation stratégique du projet est vérifiée et, si nécessaire, affinée. Cette étape s'articule autour des questions clés suivantes :

- Que voulons-nous obtenir ?
Cette question fait référence aux objectifs, aux résultats recherchés (par ex. dans le modèle de résultats) et à la stratégie de renforcement des capacités. On vérifie le degré d'actualité de l'orientation stratégique, on fixe les priorités stratégiques (le cas échéant, séparément pour chaque volet d'action) pour la période considérée et on examine les risques.
- Comment y parvenir ?
Cette question fait référence aux thèmes stratégiques liés aux facteurs de réussite Coopération, Processus, Apprentissage et innovation et Structure de pilotage. Une analyse effectuée dans la perspective des cinq facteurs de réussite permet de tenir compte, dans la planification opérationnelle, des aspects de gestion qui sont importants pour la mise en œuvre du projet.

À la fin de cette étape, on en tire des conclusions pour la planification en se basant sur le bilan de la période antérieure et sur les conclusions auxquelles a donné lieu la vérification de la stratégie : quels sont les objectifs stratégiques pour la période de planification considérée (par ex. une année) ? Quels indicateurs nous aident à savoir quand notre intervention a été couronnée de succès ?

Les objectifs et blocs d'activités retenus pour la période de planification concernée peuvent être reportés dans le support de travail 26 afin de se faire une première idée des tâches à venir.

Planification stratégique	
Objectifs stratégiques assortis d'indicateurs	Blocs d'activités

Support de travail 26 : Planification stratégique : objectifs et blocs d'activités

Étape 3 : planifier les jalons et les activités correspondantes

Cette étape sert à préciser davantage les ensembles d'interventions définis à l'étape 2. Ceux-ci sont déclinés en activités qui devront être mises en œuvre dans le cadre des ensembles d'intervention correspondants de la période de planification à venir. Au cours de cette étape, on :

- planifie les activités ;
- fixe des jalons (dates auxquelles les activités doivent être achevées) ;
- désigne les responsables ;
- définit dans leurs grandes lignes l'affectation des ressources et le budget.

Plan des jalons et étapes				
Ensembles d'intervention	Activités	Jalon (délai)	Responsabilité	Ressources et budget

Support de travail 27 : Planification des jalons

Étape 4 : établir le plan d'opérations et prévoir l'affectation des ressources

Dans certains cas, la planification des jalons et étapes constitue une base suffisante pour la mise en œuvre. Les responsables de la mise en œuvre se chargent ensuite de la planification détaillée dans leurs domaines d'intervention respectifs.

Dans d'autres cas, il est utile de procéder à une planification opérationnelle plus détaillée, celle-ci permettant de définir plus précisément les différentes activités prévues dans la planification des jalons. Le support de travail 28 ci-après peut être utilisé à cet effet.

Étape 5 : documenter et intégrer les résultats au suivi axé sur les résultats

L'ensemble de la planification opérationnelle est documenté aux étapes citées. Cette documentation constitue une base importante pour la mise en œuvre du projet et pour le suivi axé sur les résultats :

- bilan de la période antérieure ;
- plan stratégique (y compris vérification de la stratégie) ;
- plan des jalons et étapes ;
- plan d'opérations.

Ce sont en particulier les jalons qui doivent être intégrés au système de SAR et faire l'objet d'un suivi régulier.

Facteur de réussite Processus

Instrument 25

Carte des processus

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à visualiser les processus qui revêtent de l'importance au sein d'un système de coopération.
Champ d'application	L'instrument est un outil d'aide à l'élaboration de la stratégie dans la mesure où il dresse un état des lieux du système de coopération permanent. La représentation du système de coopération temporaire peut être utilisée pour assurer le pilotage du projet ou pour préparer la planification opérationnelle.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs importants.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.).
Indications	Une bonne connaissance du système de coopération permanent est indispensable à l'identification et à l'évaluation des processus. Un processus de développement stratégique est nécessaire pour pouvoir représenter les processus se déroulant dans le projet. Les objectifs du projet doivent avoir été préalablement clarifiés. La carte des processus est une modélisation graphique qui aide à dresser un état des lieux et à classer les processus dans des systèmes de coopération. Il ne s'agit donc pas d'un outil destiné à la conception de processus proprement dite. Quand il est utilisé pour représenter les processus se déroulant dans le projet, il peut cependant servir de base à la conception ultérieure de processus.

Description

Quand on travaille sur une carte des processus, il faut toujours commencer par décider quel sera son centre d'intérêt : faut-il représenter le système de coopération permanent (champ d'action sociétal) ou le système de coopération temporaire (projet) ?

L'élaboration d'une carte des processus d'un système de coopération permanent sert à dresser l'état des lieux du champ d'action sociétal :

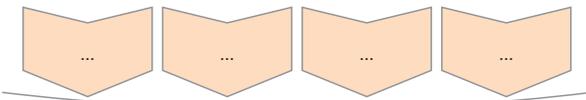
- identification et/ou clarification de la « raison d'être » du champ d'action sociétal (au sens de fourniture de prestations et de services à une société) ;
- évaluation du degré de réalisation des objectifs dans le système de coopération permanent (accès, coûts, qualité) ;
- identification des compétences, responsabilités et mandats dans le champ d'action sociétal ;
- aperçu global et recensement des processus dans le système de coopération permanent ;
- identification des besoins de changement dans le champ d'action sociétal ;
- sur cette base, identification des approches pouvant être retenues pour un projet.

L'élaboration d'une carte des processus d'un système de coopération temporaire sert à :

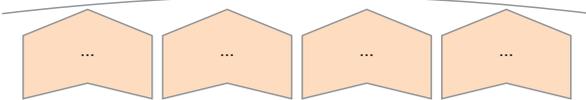
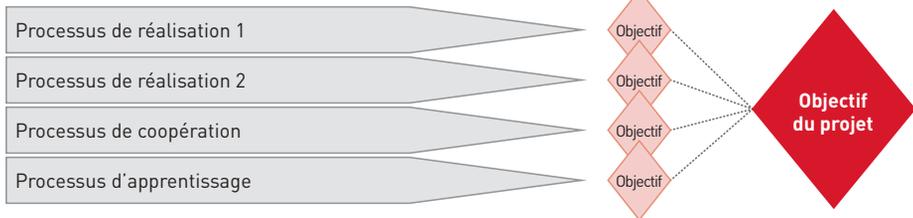
- identifier les compétences, responsabilités et mandats au sein du projet ;
- dresser l'inventaire des processus et des interfaces existant entre les différents processus dans le projet ;
- élaborer des indicateurs permettant de mesurer la qualité de la coopération au sein du projet ;
- identifier les potentiels d'optimisation du projet.

La méthode suivante de visualisation et de cartographie des processus a fait ses preuves dans la pratique : en se basant sur les objectifs du champ d'action sociétal ou du projet, on commence par identifier et reproduire les processus de pilotage, les processus clés et les processus de soutien.

Processus de pilotage



Processus clés



Processus de soutien

Support de travail 29 : Carte des processus

Dans un système de coopération permanent, tous les processus contribuent directement ou indirectement à faire que les utilisateurs tirent profit d'une prestation (objectif), par exemple de l'accès de la population à des services de soins de santé. Si la carte des processus est établie par référence à un projet, les processus identifiés contribuent directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif de changement convenu.

La distinction entre les différents types de processus est utile aussi bien dans le système de coopération permanent que dans le projet.

Processus de prestation

Par processus de prestation, il faut entendre les processus qui créent une valeur ajoutée, c'est-à-dire un avantage visible pour le bénéficiaire de la prestation.

Processus de coopération

Les processus de coopération désignent tous les processus qui servent à la concertation et à la coordination des activités dans le temps et l'espace ainsi qu'à la collaboration entre différents acteurs au sein du système de coopération (par exemple organes établis, groupes de travail). Quand ils sont bien conçus et structurés, les processus de coopération permettent d'assurer une bonne répartition des tâches, d'agir de façon coordonnée, d'utiliser efficacement les ressources disponibles, d'éviter les structures parallèles et de surmonter les obstacles à la communication.

Processus d'apprentissage

Les processus d'apprentissage sont nécessaires pour que les acteurs analysent la qualité de la prestation fournie et effectuent les changements nécessaires. Des processus d'apprentissage bien conçus permettent aux parties impliquées de tirer les enseignements des expériences recueillies dans le système de coopération et d'améliorer en permanence leurs prestations. Dans ce contexte, l'apprentissage individuel est tout aussi important que l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage dans le système de coopération.

Processus clés

Les processus de prestation, de coopération et d'apprentissage sont étroitement liés les uns aux autres et influent directement sur la qualité des prestations fournies dans le système de coopération. C'est pourquoi, à un niveau supérieur, ils sont désignés de processus clés.

Processus de soutien

Les processus de soutien décrivent des ensembles de tâches qui s'inscrivent en soutien des autres processus. Ils n'ont pas de lien direct avec la fourniture de prestations et se caractérisent souvent par le fait qu'ils peuvent être externalisés. À long terme, ils permettent de maintenir l'offre de processus de prestation (par exemple, gestion des connaissances, mise en œuvre d'actions de formation, etc.).

Processus de pilotage

Les processus de pilotage sont les processus qui servent à définir le cadre juridique, politique et stratégique dans lequel s'insèrent les autres types de processus. Ils donnent une orientation par la formulation d'objectifs, l'allocation de ressources et la définition de règles (par exemple, lois, stratégies, budget public, etc.). Les processus de pilotage servent à alimenter le système de coopération en décisions.

Marche à suivre**Étape 1 : nommer les objectifs**

Les objectifs découlent du système d'objectifs du champ d'action sociétal ou des objectifs et résultats visés par le projet. L'entrée en matière passe par un consensus sur l'objectif, et ce indépendamment de la perspective dans laquelle on se place : celle du système de coopération permanent ou celle du projet.

Il peut arriver qu'il ne soit pas possible de formuler des objectifs clairs pour le système de coopération permanent ou qu'il existe plusieurs objectifs qui sont en contradiction les uns avec les autres. Cette information est de la plus haute importance pour comprendre un champ d'action sociétal et livrer des éléments de réponse, par exemple quand il s'avère que certains processus sont inefficaces. C'est pourquoi cette information doit, elle aussi, être documentée.

Quand la carte des processus doit être établie pour un projet, l'accord sur des objectifs communs doit être négocié entre les acteurs impliqués dans le système de coopération temporaire. C'est pourquoi, la carte des processus d'un projet ne doit être établie qu'après la phase d'élaboration de la stratégie.

Étape 2 : identifier les processus clés

La démarche méthodologique adoptée dans les étapes suivantes est toujours la même qu'il s'agisse de travailler sur une carte des processus pour un système de coopération permanent ou pour un système de coopération temporaire. Les objectifs sont au centre de l'intérêt et orientent la perspective. Pour identifier et structurer les processus, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Les objectifs du système de coopération livrent-ils certaines indications sur les processus clés existants ?
- Quels sont les processus de prestation qui contribuent à la réalisation des objectifs ?
- Quels sont les processus qui garantissent la coopération et la coordination entre les acteurs impliqués dans le système de coopération ?
- Quels sont les processus qui soutiennent l'apprentissage commun et la production d'innovations ? Comment l'échange d'expériences et l'assurance qualité sont-ils assurés ?

Pour identifier les processus clés, il peut être utile de commencer par dresser une liste de tous les sous-processus et de les classer ensuite selon les différents types de processus concernés.

Étape 3 : identifier les processus de soutien

Pour identifier les processus de soutien, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux processus de soutien qui sont nécessaires au bon déroulement des processus clés ?
- Quels sont les processus de soutien qui facilitent l'exécution des prestations que le système de coopération s'est engagé à fournir ?
- Quels processus de soutien contribuent au bon fonctionnement du système de coopération ?
- Quels processus de soutien facilitent un apprentissage de qualité dans le système de coopération ?

Étape 4 : identifier les processus de pilotage

Pour identifier les processus de pilotage, il faut déterminer s'il existe déjà un cadre stratégique et juridique (défini par des objectifs, l'allocation de ressources et la fixation de règles) pour les processus clés. Quels processus contribuent à la mise en place d'un cadre donnant des orientations et menant à la prise de décisions ?

Étape 5 : dresser la carte des processus

Lorsque tous les principaux processus clés, processus de soutien et processus de pilotage ont été identifiés, il est possible de les reporter sur la carte des processus. On dispose ainsi d'une représentation graphique claire qui facilite la formulation d'hypothèses sur la situation existant dans le champ d'action sociétal ou dans le projet.

Lors de l'élaboration d'une carte des processus, il est moins important de classer et regrouper précisément les différents types de processus que d'en discuter et de parvenir à une vision commune des processus pertinents. Il faut donc commencer par simplement représenter les objectifs et les processus, sans porter de jugement. Une fois que les différents processus sont recensés, les acteurs impliqués doivent constater quels sont les processus qui font défaut, qui ne sont pas harmonisés les uns avec autres ou qui fonctionnent mal. On peut en déduire les besoins de changement existants.

Instrument 26

Hiéarchie des processus

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument permet de décomposer les principaux processus en sous-processus et à préciser leurs contenus. Cela est utile quand les processus figurant sur la carte des processus doivent être décrits de façon plus détaillée.
Champ d'application	Situations exigeant une description détaillée des processus : existe-t-il des sous-processus et lesquels ? Quels sont les acteurs impliqués ? Quelles sont les interfaces dont il faut tenir compte ? Quel est l'objectif du processus ? La hiérarchisation des processus est une étape utile quand il s'agit de transposer au niveau opérationnel le résultat de discussions stratégiques menées entre des partenaires de coopération de haut rang, par ex. lors de l'élaboration d'un plan d'opérations pour un projet.
Cadre/Participants	Atelier réunissant les parties impliquées dans le processus.
Matériel	Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, marqueurs, présentation PowerPoint et vidéoprojecteur.
Indications	Il n'est pas nécessaire de présenter tous les processus de façon aussi détaillée et sous cette forme. Ce sont les questions à aborder qui servent de point de départ. L'accent doit être mis sur les processus les plus importants du point de vue stratégique. Une carte des processus doit être disponible. De solides connaissances des processus en question et l'accès à des informations sur les coûts sont nécessaires. Cet instrument doit être mis en application non par les décideurs, mais par les acteurs chargés de la mise en œuvre.

Description

L'instrument permet de décomposer les processus analysés au niveau stratégique en sous-processus concrets, Quand, par exemple, il s'agit de processus qui ont été mis au point dans le cadre de planifications stratégiques, l'instrument permet au management du projet de le décomposer successivement en ses parties et sous-processus. La hiérarchisation des processus peut être effectuée jusqu'au niveau de la planification opérationnelle et permet ainsi d'établir un lien logique entre l'analyse stratégique et la planification opérationnelle détaillée.

Cette hiérarchisation peut, le cas échéant, être également intéressante quand il s'agit d'établir la carte des processus d'un champ d'action sociétal. Elle permet d'analyser certaines étapes des processus et, si besoin est, de mieux comprendre la situation existant dans le champ d'action sociétal.

Marche à suivre

Étape 1 : clarifier les questions à aborder

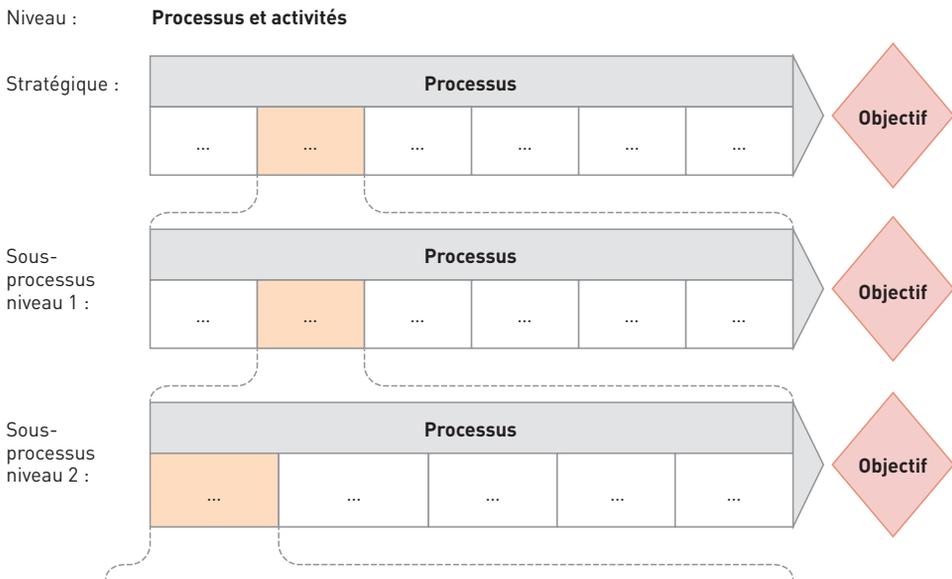
La hiérarchie des processus doit être établie sur la base des questions auxquelles on entend apporter des réponses : qu'espère-t-on apprendre de cet exercice de hiérarchisation ? La réponse à cette question détermine les étapes du processus qui doivent être soumises à une analyse plus détaillée.

Étape 2 : hiérarchiser les processus

Dans un premier temps, on choisit un ou quelques processus clés essentiels qui doivent être analysés. Chacun de ces processus est représenté comme processus à part entière et est subdivisé en étapes individuelles. On poursuit ainsi jusqu'à obtenir le niveau de détail souhaité et nécessaire pour aborder la problématique à traiter.

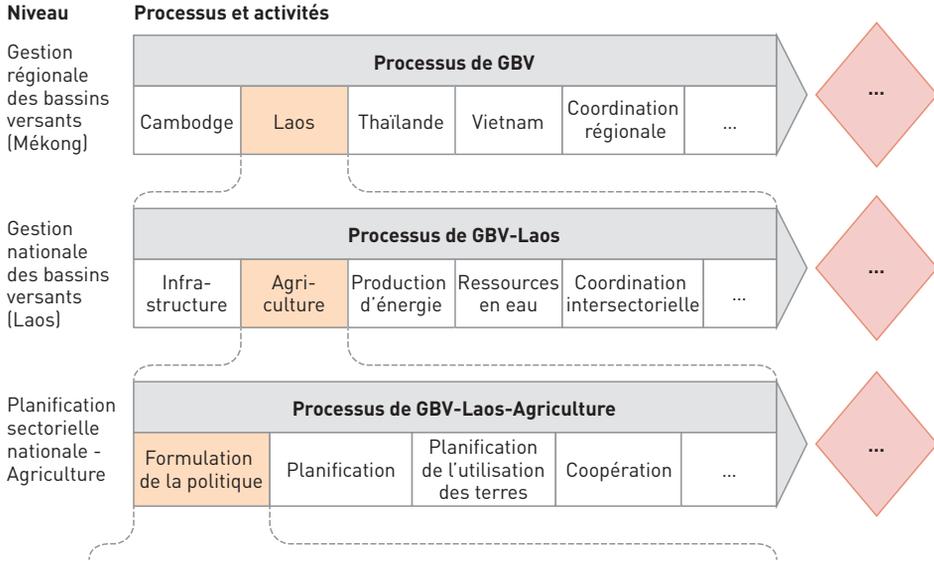
Il faut veiller à ne pas être trop exhaustif sous peine de voir les processus devenir trop touffus et trop complexes. Il est préférable de concentrer son attention sur les processus les plus importants au plan de la stratégie ou de la problématique considérée.

Le graphique suivant illustre ce principe :



Support de travail 30 : Hiérarchie des processus

L'exemple présenté ci-dessous est tiré d'un projet de gestion des bassins-versants dans la région du Mékong :



Niveau 1 : Un système régional de gestion des bassins-versants (GBV) implique l'interaction de processus de GBV dans les pays concernés.

Niveau 2 : Il est possible de décrire ces processus de GBV pour les différents pays. Une telle description est ici présentée à titre d'exemple pour le Laos.

Niveau 3 : L'agriculture constitue un pilier d'importance majeure ; les processus centraux peuvent être décrits.

Graphique 41 : Exemple de hiérarchie des processus pour un projet de gestion des bassins-versants

Étape 3 : en tirer des conclusions

La hiérarchisation des processus doit se concentrer sur les processus les plus importants au plan stratégique ou sur les processus déterminants pour la problématique concernée. En règle générale, il ne faut pas plus de trois niveaux pour obtenir un degré d'opérationnalisation adéquat.

Si l'on applique cet instrument à un projet, on dispose d'une base pour la planification opérationnelle : qui fait quoi, quand et avec quelles ressources ?

L'application de la hiérarchie des processus à un champ d'action sociétal permet de décrire plus en détail des sous-processus, ce qui permet de se faire une idée plus approfondie de la situation de départ dans le système de coopération permanent. Il est alors possible, par exemple, d'en déduire des approches concrètes pour un projet (futur).

Instrument 27

Conception des processus

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à mettre au point et à préciser des processus individuels.
Champ d'application	Situations dans lesquelles un nouveau (sous-) processus doit être mis au point ou dans lesquelles un processus existant doit être de nouveau décrit en détail.
Cadre/Participants	Petits groupes réunissant les parties impliquées dans le processus.
Matériel	Tableaux d'affichage, tableaux à feuilles mobiles, marqueurs ; une présentation PowerPoint et un vidéoprojecteur sont utiles.
Indications	De solides connaissances des processus concernés sont nécessaires. Les instruments Carte des processus et/ou Hiérarchie des processus constituent une bonne base pour bien choisir les processus à décrire de façon détaillée.

Description

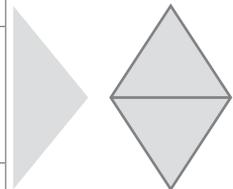
Cet instrument aide à concevoir et à mettre en place des processus plus ou moins concrets. Partant d'une vue d'ensemble du processus à préciser, on commence par décrire le processus dans son ensemble puis à préciser les différentes étapes dans le détail. Si nécessaire, il est également possible de concrétiser et de retenir les différentes activités à entreprendre dans chaque étape.

Marche à suivre

Étape 1 : esquisser les grandes lignes du processus

Le processus retenu pour être (ré)aménagé est esquissé dans ses grandes lignes en s'aidant du support de travail 31. On définit ensuite les objectifs, le management, les étapes et les responsables du processus.

Désignation du processus :					
Brève description :					
Management					
Étapes					
Objectif					
Responsables					



Les points d'accord supplémentaires concernant le processus doivent également être documentés.

Étape 2 : décrire le processus de façon détaillée

L'étape suivante sert, d'une part à décrire le processus de façon détaillée, de l'autre à consigner les informations suivantes se rapportant aux différentes activités du processus : début, durée, lien de dépendance avec l'étape précédente, responsables et journées de travail nécessaire.

Description du processus					Date :	
Désignation du processus : Gestionnaire du processus :				Liste des destinataires : Responsables du processus :		
Début :		Durée :		Partenaires de coopération :		
Objectif du processus (avec mention des indicateurs) :						
Activités de gestion/soutien de nature générale						
N°	Étape	Début	Durée	Lien de dépendance avec l'étape précédente (période, qualité) ?	Responsables	Journées de travail
1.						
2.						
n						
Conditions préalables nécessaires :						
Interface avec d'autres processus ? (Information si nécessaire)						
Frais de personnel :		Frais de voyage/d'atelier		Frais de matériel	Autres frais	
Risques et mesures de prévention des risques :						
Rapports (avec indication des délais) :						

Support de travail 32 : Définition et étapes du processus

Étape 3 : décrire le processus en détail

Il faut (si nécessaire) décrire sous une forme analogue chacune des étapes individuelles du processus dans son ensemble. Il est possible à cet effet d'adapter la fiche de travail figurant ci-dessus et de reprendre les éléments suivants : désignation de l'étape, objectif, activités, responsables, coopération, coûts.

Numéro de l'étape Description de l'étape					Date :	
Désignation de l'étape : Responsables :				Liste des destinataires : Responsables de l'étape concernés :		
Début : Durée :				Partenaires de coopération :		
Objectif de l'étape (avec mention des indicateurs) :						
Activités de gestion/soutien pour l'étape :						
N°.	Activité	Début	Durée	Lien de dépendance avec l'activité précédente	Responsables	Journées de travail
1.						
2.						
n						
Conditions préalables nécessaires :						
Interface avec d'autres étapes ? (Information si nécessaire)						
Frais de personnel :		Frais de voyage/d'atelier :		Frais de matériel :		Autre frais :
Risques et mesures de prévention des risques :						
Rapports (avec indication des délais) :						

Support de travail 33 : Étapes du processus

Étape 4 : utiliser les documents au niveau opérationnel

Ces documents servent de modules pour la gestion des processus et notamment pour la planification, la budgétisation et la mise en œuvre.

Instrument 28

Optimisation des processus

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à améliorer les processus de façon à pouvoir atteindre les objectifs de façon efficace et efficiente.
Champ d'application	L'instrument est utilisé pour assurer le suivi des processus en appliquant les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ Efficience : pouvons-nous les mettre en œuvre plus rapidement, à un coût moindre et à un niveau de qualité plus élevé ? ■ Résultat : les processus permettent-ils toujours d'atteindre l'objectif ou bien de nouveaux processus sont-ils nécessaires ?
Cadre/Participants	Petits groupes composés des acteurs participant au processus.
Matériel	Matériel d'animation.
Indications	Une bonne connaissance des processus est nécessaire. Le classement des processus dans une carte des processus est utile.

Description

Par optimisation des processus il faut entendre, d'une part, la rationalisation des processus existants, de l'autre, le recentrage sur un petit nombre de processus importants. Pour un processus donné, il ne suffit donc pas de se demander quelles sont les possibilités d'amélioration, il faut aussi se poser la question de savoir si ce processus est vraiment nécessaire ou s'il ne serait pas préférable de le supprimer, de le regrouper avec un autre processus ou de l'externaliser. Il existe différentes possibilités d'optimiser les processus, dont les suivantes :

Simplification des processus

On réduit la complexité des processus afin d'éliminer les boucles inutiles et d'améliorer la fluidité des processus. Exemples : réaffectation des responsabilités dans le but d'accélérer la prise de décisions, simplification des procédures administratives, intégration du pilotage et de l'assurance qualité à l'activité, etc.

Regroupement des processus

On regroupe les processus afin de réduire le nombre d'interfaces, d'alléger le travail de coordination et de baisser les coûts de transaction. Exemples : centralisation des activités administratives, regroupement des compétences de gestion et de pilotage, etc.

Suppression des processus

On supprime les processus superflus n'apportant pas de valeur ajoutée. Exemples : tenue d'un micro-atelier mensuel en remplacement de diverses réunions, dissolution des groupes de travail quand le contexte change, etc.

Modification de la séquence des processus

On modifie la séquence des processus dans le but d'optimiser la réalisation des prestations et de réduire les coûts de transaction. Exemple : association des parties prenantes locales à la planification d'un projet à un stade précoce et non pas seulement à la fin de la phase de conception.

Réorientation des processus

On ajoute de nouveaux processus ou sous-processus pour combler les lacunes dans la chaîne de valeur. Exemples : conception de processus de suivi et évaluation, introduction de mesures d'assurance qualité.

Standardisation des processus

On standardise et simplifie les processus afin de réduire le travail de coordination et de communication. Exemples : formats uniformes pour la gestion des contrats, décomptes sur une base forfaitaire, étude de conception pour les produits de la connaissance (rapports, stratégies, évaluations).

Externalisation des processus

Pour pouvoir se concentrer sur les processus clés, on délègue à d'autres entreprises ou organisations certains processus ou sous-processus de soutien, qui sont des processus qui n'apportent pas de valeur ajoutée aux prestations fournies par le système de coopération et qui peuvent être réalisés en externe sans répercussions négatives sur la qualité. On a principalement recours à l'externalisation quand elle permet de réduire les coûts, ce qui présuppose toutefois de connaître les coûts des processus en interne. Exemples : entretien de l'infrastructure, achats et approvisionnements, qualification du personnel, comptabilité, etc.

Il faut s'inspirer des possibilités d'optimisation décrites ci-dessus lors de l'analyse des processus. C'est au niveau local et en fonction de la situation qu'on décide en fin de compte de la meilleure solution à adopter.

Marche à suivre

L'identification et la refonte des processus se font en quatre étapes. Le travail est effectué par de petites équipes composées des acteurs impliqués. Il est conseillé d'avoir recours à un soutien externe.

Étape 1 : sélectionner le processus

Lors de la première étape, on convient du ou des processus à optimiser en se posant les questions suivantes :

- Dans quel processus suis-je partie prenante ?
- Lequel de ces processus me semble sujet à amélioration ?

Dès lors que les processus pertinents sont identifiés, il est conseillé de décrire brièvement le processus et de motiver son choix en répondant aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'amélioration doit apporter ?
- L'optimisation des processus permet-elle de mieux répondre aux besoins des parties prenantes ?
- Où et comment le processus doit-il être optimisé ?

Étape 2 : analyser le processus

La deuxième étape est consacrée à une analyse détaillée du processus. Pour cela on répond aux questions suivantes et on établit un ordiogramme du processus :

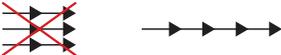
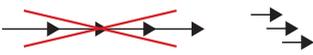
- Qui fait quoi et dans quel ordre (organisation du travail) ?
- Quel est le résultat des différentes étapes du processus ?
- Quelles sont les interfaces et événements critiques qui sont concernés par l'optimisation du processus ?

Une variante souvent utilisée qui permet de représenter le processus d'organisation du travail (work flow) est présentée ci-dessous :

Activité et responsabilité	Ressources et processus de soutien nécessaires	Résultat/produit	Personne concernées	Événement critique, goulet d'étranglement, perturbation

- Première colonne : activité individuelle entièrement prise en charge par une personne ou une unité organisationnelle.
- Deuxième colonne : ressources et processus de soutien qui sont nécessaires à l'activité.
- Troisième colonne : résultat ou produit de l'activité.
- Quatrième colonne : acteurs internes ou externes concernés.
- Cinquième colonne : événements critiques, goulets d'étranglement et perturbations.

Pour analyser le processus, on peut s'aider du support de travail 35 et s'en servir pour développer des idées d'amélioration.²⁸

Modèles critiques		Solutions possibles
Doublés emplois, formes parallèles de processus de prestation.		Regrouper, mettre en réseau, standardiser.
Interfaces multiples ; processus laborieux, engorgement au niveau des interfaces.		Regrouper les tâches, une personne (ou une équipe) accomplissant les tâches de bout en bout ; interchangeabilité.
Interfaces au lieu de jonctions ; connectivité insuffisante.		Conclure des accords, chercher à établir des relations de partenariat avec les clients, feed-back.
Étapes du processus sans création de valeur ajoutée ; l'intention initiale s'est perdue en chemin.		Supprimer radicalement certaines étapes du processus.
Les boucles de contrôle sont devenues des contrôles pro forma.		Supprimer les contrôles qui ne sont exercés que de manière formelle.
Étape de processus.		Réaliser des tâches parallèles se chevauchant, Simultaneous Engineering.
Suite séquentielle d'étapes du processus d'une durée trop longue.		Apporter un soutien sous forme de standardisation, d'informatisation ; éviter les suboptimisations.
Longues distances entre les différentes étapes du processus (machines, postes de travail) ; agencement selon des critères fonctionnels.		Organiser les postes de travail et le matériel en fonction des critères de classification et d'agencement applicables aux processus de prestation.
Les parties impliquées ne connaissent pas ou trop peu le résultat final du processus sur lequel ils travaillent.		Expliquer clairement à chaque partie impliquée quelle est sa contribution au produit fini ou au fonctionnement de l'ensemble. Sensibiliser au processus et instaurer la confiance dans le processus.
Auto-occupation, répartition imprécise des tâches, première loi de Parkinson.		Améliorer la culture interne, mettre davantage en évidence les objectifs et les résultats globaux, répartir clairement les tâches et les compétences.

Étape 3 : définir le processus prévisionnel

De nombreuses idées d'amélioration se forment généralement dès la phase d'analyse. Celles-ci doivent alors être regroupées, complétées et synthétisées pour obtenir un concept sur ce que l'on veut atteindre (voir également l'instrument Conception des processus).

- Le nouveau processus est décrit et les responsabilités sont définies. La conception du processus est mise au point.
- Des accords sont conclus sur les interfaces critiques entre les différentes étapes du processus.
- Toutes les mesures (étapes, activités) sont définies et, si nécessaire, des décisions sont prises.
- Les grandeurs de mesure du nouveau processus sont définies (temps, coûts, qualité, etc.).

Étape 4 : introduire le processus amélioré

Une personne chargée d'introduire le nouveau processus est concrètement désignée (cette personne est appelée « le dépositaire du processus »). Elle s'assure que le processus est formalisé, initie les nouvelles parties impliquées au processus et les forme si nécessaire. Elle est en contact permanent avec les parties prenantes et veille à améliorer le processus en fonction de l'évolution des exigences. Pour cette phase d'introduction, il est conseillé,

- d'informer clairement et de façon exhaustive toutes les parties concernées ;
- de visualiser le déroulement des opérations afin que les participants puissent s'y reporter en cas de doute ;
- d'observer attentivement le processus : les objectifs sont-ils atteints ?
- de mettre régulièrement à jour les descriptions des processus et de vérifier si les normes sont respectées ;
- d'inciter les parties à constituer des plateformes de connaissances (par exemple, cercles de qualité) afin de remédier à d'éventuels points faibles.

Instrument 29

Gestion des interfaces

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à analyser et à optimiser les interfaces internes aux processus.
Champ d'application	Toute interface est une source potentielle d'erreur et il convient donc, surtout lorsqu'une telle interface se forme entre les partenaires de coopération, de la soumettre à un suivi périodique et d'en vérifier la fonctionnalité.
Cadre/Participants	Petits groupes se composant de préférence de parties impliquées dans les processus concernés.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.) ; documents à distribuer.
Indications	Idéalement, la carte des processus et les descriptions des processus à examiner sont disponibles. Cet instrument est étroitement lié avec l'instrument Optimisation des processus.

Description

Aux interfaces d'un processus, la responsabilité migre d'une personne à l'autre, d'une unité de l'organisation à une autre ou encore d'une organisation à une autre. Optimiser des processus, c'est essentiellement organiser de manière plus efficace le processus de création de valeur. En d'autres termes, il faut réduire les coûts tout en maintenant ou en augmentant les performances.

Grand nombre d'interfaces : structure

Le grand nombre d'interfaces créées dans le cas d'une division du travail trop poussée accroît les besoins de communication et de coordination. Chaque interface a pour effet de majorer les coûts, car les acteurs concernés doivent se concerter et coordonner leurs actions. L'effort à consentir en termes de planification et d'accords augmente en conséquence.

Avant d'analyser les différentes interfaces, il est donc utile de vérifier, en se référant à la carte des processus, si le nombre des interfaces respecte le principe de proportionnalité.

Gestion insuffisante des interfaces : processus

Des frictions sous forme de retards, malentendus et autres irritations de ce genre se produisent souvent aux interfaces. La gestion et la coordination optimales des interfaces sont des facteurs

importants pour minimiser ces frictions et accroître l'efficacité. Le présent instrument permet d'étudier la façon d'optimiser les interfaces en analysant notamment les dimensions suivantes :

- **Temps** : les interfaces peuvent entraver le déroulement des processus ou créer des processus superflus. Les processus décisionnels sont plus longs, la communication est perturbée, il y a des redondances.
- **Qualité des prestations** : les interfaces peuvent entraîner des pertes de qualité des prestations fournies : les parties impliquées ont des conceptions différentes de la qualité, la fourniture des prestations soulève des problèmes de coordination.
- **Coût/prix** : des dimensions de temps et de qualité différentes peuvent entraîner des surcoûts importants.

Dans les systèmes de coopération, les interfaces sont généralement celles créées entre des organisations. Les défis à relever dans le travail sur ces interfaces relèvent de la logique de la coopération : la réalisation commune de l'objectif exige des organisations qu'elles renoncent en partie à leur autonomie en tant qu'organisation. La gestion des interfaces a donc pour objectif d'optimiser du mieux possible les interfaces en travaillant sur les dimensions du temps, de la qualité, des coûts/prix et en s'efforçant de maintenir une autonomie aussi grande que possible des parties impliquées.

La conception des interfaces est facilitée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

Infrastructure : un niveau adéquat de communication et de coordination est requis. L'infrastructure nécessaire (téléphone, internet, etc.) doit être disponible et des mécanismes de communication communs doivent être établis (réunions régulières, etc.).

Disponibilité des acteurs au niveau des interfaces : la meilleure infrastructure de communication et de coordination ne sert à rien si les acteurs importants ne sont pas disponibles. La disponibilité des acteurs est donc une autre condition de base pour maintenir la communication et la coordination requises.

Langue commune : pour que la coordination au niveau des interfaces soit efficace, les acteurs impliqués doivent parler la même langue. En d'autres termes, il faut que le sujet dont on parle et la signification des termes employés soient clairs. La même compréhension et la poursuite commune de l'objectif par les acteurs constituent ainsi un facteur déterminant de la gestion des interfaces.

Confiance mutuelle dans les compétences des autres : au niveau des interfaces, un acteur doit transférer la responsabilité d'une chose ou d'un processus à un autre acteur. Pour pouvoir le faire, il doit avoir confiance dans les capacités et les compétences de l'autre partie. Cette confiance doit être instaurée et entretenue.

Marche à suivre

Étape 1 : identifier les interfaces et reconnaître les problèmes

Pour optimiser les interfaces, il faut d'abord localiser ces interfaces dans le processus à examiner. Il importe ensuite de retenir celles où l'on a constaté l'existence de problèmes.

Étape 2 : examiner les problèmes existant au niveau des interfaces

À l'aide du support de travail 36, il faut chercher ensuite les raisons pouvant être à l'origine des problèmes :

Conditions-cadre	Questions clés
Infrastructure	Les conditions techniques requises pour maintenir le flux de communication (téléphone, internet, etc.) sont-elles réunies ? Les personnes/unités organisationnelles/organisations concernées sont-elles suffisamment informées et savent-elles comment et dans quel cadre elles peuvent ou doivent utiliser les moyens de communication existants ? Existe-t-il des mécanismes (réunions régulières, rapports, etc.) permettant de garantir le flux d'informations ?
Disponibilité des personnes concernées	L'interface est-elle toujours desservie ? Les personnes chargées de gérer l'interface sont-elles toujours disponibles et joignables ? Les interlocuteurs changent-ils constamment ou la coordination de l'interface est-elle toujours assurée par la même personne ?
Communication cohérente/ langue commune	Les personnes chargées d'assurer la coordination parlent-elles la même langue et le même langage ? Poursuivent-elles les mêmes objectifs pour ce qui est du processus dans son ensemble ? Souhaitent-elles atteindre ces objectifs de la même manière ?
Compétences présumées	Existe-t-il des structures qui entravent la coopération sur un pied d'égalité au niveau des interfaces ? Les acteurs des interfaces concernées se font-ils mutuellement confiance et sont-ils convaincus des compétences des autres acteurs ? La répartition des compétences est-elle adaptée à la structure du processus dans son ensemble ?

Support de travail 36 : Liste de contrôle relative à l'analyse des problèmes au niveau des interfaces

Étape 3 : discuter des solutions possibles et documenter les résultats

Les premières approches de solution sont discutées sur la base des enseignements tirés des étapes précédentes. Les résultats de la discussion peuvent être documentés à l'aide du support de travail 37.

Interface :			
Description de l'interface	Personnes/organisations impliquées	Problèmes au niveau des interfaces	Solutions

Support de travail 37 : Conception des interfaces

Étape 4 : mettre les solutions en pratique

Il est souvent opportun de confier au dépositaire du processus concerné le soin de remédier aux problèmes d'interface.

Facteur de réussite Apprentissage et Innovation

Instrument 30

Mise à l'échelle

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à diffuser et à intégrer les expériences, processus d'apprentissage, connaissances et solutions dans le but de promouvoir les effets structurants et de large portée de projets pilotes innovants et de nouvelles approches.
Champ d'application	L'instrument est utilisé pour la conception de projets pilotes innovants et de nouvelles approches dans une optique stratégique de mise à l'échelle. Il est mis en œuvre après que des innovations et processus de changement destinés à être répliqués et/ou diffusés ont été testés et mis en pratique.
Cadre/Participants	Les discussions peuvent être menées dans le cadre de la mise au point d'une conception ou d'une stratégie, d'une planification ou d'une évaluation ; des acteurs clés doivent y participer.
Matériel	Selon le cadre retenu pour l'exercice, impressions papier ou visualisation de la liste de contrôle.
Indications	Une présentation aussi précise que possible de l'innovation à diffuser doit servir de point de départ. La mise à l'échelle de solutions et d'approches innovantes exige un processus de développement stratégique propre qui peut être facilité par cet instrument.

Description

Une question centrale des processus de changement s'opérant dans un champ d'action sociétal consiste à savoir comment obtenir des résultats qui auront un rayonnement aussi large que possible. La mise à l'échelle ou diffusion de solutions innovantes et éprouvées est l'une des réponses à ces questions. En se référant au cycle d'apprentissage de la variation, la sélection et la re-stabilisation, on constate que les approches et solutions innovantes sont souvent générées dans le cadre de la variation, c'est-à-dire par des écarts plus ou moins grands par rapport aux routines établies dans le champ d'action sociétal. Ceux-ci peuvent constituer un terreau fertile pour identifier des approches et solutions éprouvées et innovantes pouvant se prêter à une mise à l'échelle. Pour pouvoir effectuer un choix judicieux (sélection), il faut que ces approches et solutions possèdent le potentiel et les capacités de répliquabilité requises (les capacités étant comprises ici comme l'alliance entre une volonté politique, les intérêts, les connaissances, les valeurs et les ressources financières). La mise à l'échelle dans le champ d'action sociétal concerné comprend finalement aussi la description de l'approche ou de la solution innovante dans des normes et lignes directrices ainsi que l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités pour le processus de

diffusion (re-stabilisation). Cela peut se faire par une extension progressive des approches pilotes (mise à l'échelle horizontale) ou par l'intégration de nouveaux concepts dans les lois, stratégies et politiques (mise à l'échelle verticale). Le potentiel de mise à l'échelle doit être pris en compte dès la phase initiale du développement d'approches et mesures pilotes innovantes.

Les facteurs suivants sont essentiels pour obtenir des effets de large portée :

Facteurs clés	Mesures
Mise à l'échelle au stade de la planification	Penser et planifier la mise à l'échelle dès le stade initial : fixer des objectifs, identifier des acteurs, vérifier les capacités et les risques et analyser des concepts de financement.
Appropriation par les acteurs clés	Des acteurs clés s'engagent à promouvoir une mise en application à grande échelle et promettent d'apporter un soutien politique.
Approche pluri-niveaux	Associer des conseils politiques à une mise en œuvre exemplaire dans des contextes d'application locaux ou régionaux choisis.
Preuve de résultats	Fournir la preuve des résultats obtenus par les approches innovantes dans le cadre du suivi.
Normes et guides	Décrire les étapes du processus et les outils nécessaires dans des guides et normes.
Structures de diffusion et mécanismes d'incitation	Les institutions doivent être capables de concevoir et d'organiser les processus de changement (qualification et développement organisationnel). Mettre au point des mécanismes d'incitation et de diffusion allant au-delà des approches réglementaires.
Communication et création de réseaux	Mobiliser des acteurs et groupes de population importants par des mesures d'information, de communication et de mise en réseau.
Horizon temporel et financier	Mettre à disposition un financement adéquat et un budget temps suffisant.

Graphique 42 : Mise à l'échelle – facteurs clés

Marche à suivre

Étape 1 : choisir l'objet

Quelle innovation pouvons-nous diffuser et intégrer ? Il s'agit d'abord de présenter de façon précise et cohérente l'approche de solution qui est retenue pour une mise à l'échelle :

- Quelles sont les pratiques qui sont bonnes et efficaces (par exemple, objectifs, risques, normes, guides) ?
- L'objet à mettre à l'échelle est-il généralisable et transposable dans un autre contexte (par exemple, culturel, social, financier, institutionnel) ?

La liste de contrôle suivante peut être utilisée pour évaluer les questions à retenir pour un processus de mise à l'échelle.

Étapes du processus	Questions clés	++	+	-	--
Analyse des expériences	Les approches ou solutions innovantes et les bonnes pratiques sont-elles présentées de façon précise et structurée ?				
	Les conditions financières et institutionnelles de la mise à l'échelle sont-elles suffisamment connues ?				
	Les droits sur les connaissances liées à l'innovation sont-ils aménagés de façon à permettre à des tiers d'utiliser, de développer et de perfectionner les innovations ?				
Acteurs	Une analyse des acteurs a-t-elle été effectuée et a-t-elle été discutée avec eux ?				
	Les acteurs clés disposent-ils des capacités nécessaires pour une mise à l'échelle ?				
Stratégie de mise à l'échelle	Les hypothèses concernant la mise à l'échelle ont-elles été discutées avec les principaux acteurs ?				
	Les jalons, étapes et points de rupture ont-ils été discutés et fixés avec les acteurs importants ?				
	Les différentes options de diffusion ont-elles été passées en revue et une décision fondée a-t-elle été prise pour l'une d'entre elles ?				
Ressources	Des ressources suffisantes en moyens humains et financiers sont-elles disponibles pour la phase de démarrage ?				
	L'ancrage de l'innovation est-il assuré au plan financier ou existe-t-il un modèle de financement à cet effet ?				
Suivi et assurance qualité	Les acteurs importants peuvent-ils recourir à des outils et structures existants pour observer et piloter le processus de mise à l'échelle ?				
	Le noyau innovant de la mise à l'échelle est-il connu des acteurs importants ?				

Support de travail 38 : Liste de contrôle relative à la mise à l'échelle

La réponse à ces questions clés permet de dégager des lignes d'action qui doivent être préparées pour l'élaboration de la stratégie ou doivent être prises en compte dans la formulation de cette dernière.

Étape 2 : formuler la stratégie de mise à l'échelle

Lors de l'élaboration d'une stratégie de mise à l'échelle, divers aspects fondamentaux doivent être éclaircis et être présentés sous une forme appropriée. La marche à suivre pour l'élaboration de cette stratégie est décrite plus en détail dans l'instrument « Suite stratégique » du facteur de réussite correspondant. Les questions suivantes décrivent grossièrement les aspects qui doivent être analysés de plus près dans ce contexte :

- Dans quel contexte social la mise à l'échelle a-t-elle lieu ?
- Quels sont les acteurs concernés ? Quel est leur rôle et leur degré d'appropriation ? Quels acteurs doivent être associés à la mise à l'échelle ou être informés ?
- Quelles sont les capacités nécessaires et disponibles ? Quelles sont les incitations et les possibilités financières existantes ?
- Quelles sont les options de diffusion envisageables ? Quels sont les critères à retenir pour le choix d'une option appropriée ?
- Quels résultats doivent être obtenus ? (Modèle de résultats et hypothèses de résultats).

Les résultats sont transcrits dans une stratégie de renforcement des capacités et servent de base à l'établissement du plan d'opérations.

Étape 3 : mettre des ressources à disposition

Les ressources en moyens financiers et humains que les acteurs doivent mettre à disposition pour la diffusion et la prise en compte durable de la stratégie sont estimées et négociées.

Étape 4 : réaliser la mise à l'échelle

Le processus de mise à l'échelle est finalement mis en œuvre en suivant la stratégie de renforcement des capacités. Si de nouveaux acteurs influent sur le processus, de nouvelles négociations doivent être engagées. Le suivi conjoint des résultats du plan d'opérations permet d'assurer un contrôle de la qualité et le pilotage du processus.

Instrument 31

Compétence d'apprentissage dans les systèmes de coopération

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à vérifier la compétence d'apprentissage d'un système de coopération, c'est-à-dire sa capacité à assimiler des impulsions et à en tirer profit pour le développement ultérieur.
Champ d'application	Toutes les situations qui exigent de renforcer la durabilité d'un système de coopération.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Fiche d'évaluation de la compétence d'apprentissage (impression papier ou reportée sur un tableau d'affichage).
Indications	Une bonne connaissance du système de coopération et de ses acteurs est nécessaire.

Description

Plus un système de coopération dispose de structures, processus, règles et rituels fermement établis, plus il pourra agir de façon ciblée et efficace. Les systèmes de coopération atteignent leurs objectifs stratégiques et leurs résultats de façon d'autant plus durable qu'ils recourent, pour apprendre, aux mécanismes de la variation, de la sélection et de la stabilisation.

Marche à suivre

Étape 1 : définir clairement les limites du système de coopération

On commence par fixer les limites du système de coopération qui fait l'objet de l'observation et de l'évaluation. Si ces limites sont trop larges, des évaluations négatives risquent d'être rapidement portées à tort. Si ces limites sont trop étroites, certaines dimensions d'observation paraîtront peut-être plus positives qu'elles ne le sont en réalité.

Étape 2 : juger de la compétence d'apprentissage à l'aide de questions

La fiche suivante propose d'évaluer la compétence d'apprentissage d'un système de coopération en s'appuyant sur sept facteurs. La compétence d'apprentissage sera d'autant plus grande que l'appréciation donnée en réponse aux questions est positive.

Facteurs d'évaluation de la compétence d'apprentissage	Questions	++	+	-	--
Légitimation du système de coopération	Quel est, mesuré à leur participation au processus de changement commun, le niveau d'engagement des acteurs dans le système de coopération (stabilisation) ?				
	Jusqu'à quel point les acteurs impliqués sont-ils conscients des objectifs et ont-ils la volonté d'assumer des responsabilités pour les atteindre (sélection) ?				
Apports de ressources	Les acteurs ont-ils de nouvelles idées et prennent-ils des initiatives d'action (variation) ?				
	Les idées et initiatives proposées émanent-elles de différents acteurs (variation) ?				
	Les acteurs impliqués mettent-ils suffisamment de ressources à la disposition du système de coopération ou, en d'autres termes, ont-ils désigné des personnes chargées d'y participer (stabilisation) ?				
Attitude face aux problèmes	Différents acteurs identifient-ils des obstacles sur le chemin menant à l'objectif et en tiennent-ils compte dans la suite de leur travail (variation) ?				
	Les nouveaux problèmes et les nouvelles solutions sont-ils pris en compte et traités dans le système de coopération (sélection) ?				
Communication	Jusqu'à quel point la communication entre les acteurs du système de coopération est-elle réglementée et fiable (stabilisation) ?				
	Une communication régulière est-elle établie, est-elle formalisée au plan matériel et est-elle respectée (stabilisation) ?				
Coopération	Les formes de coopération choisies sont-elles appropriées et permettent-elles une coopération de qualité (variation, sélection, stabilisation) ?				
	Les règles régissant la coopération sont-elles établies, documentées et respectées (stabilisation) ?				
	Les acteurs impliqués investissent-ils suffisamment dans le facteur confiance (sélection, stabilisation) ?				

Facteurs d'évaluation de la compétence d'apprentissage	Questions	++	+	-	--
Limites du système	Quel est le rapport d'équilibre entre la cohésion du système de coopération et son degré d'ouverture, c'est-à-dire entre la cohésion vers l'intérieur et l'ouverture vers l'extérieur à de nouveaux acteurs (variation, sélection) ?				
	La recherche et l'intégration de nouveaux acteurs sont-elles axées sur les objets stratégiques (variation, sélection) ?				
Gestion de la qualité	Les structures, processus, règles et rituels établis au sein du système de coopération sont-ils périodiquement mis en question et, le cas échéant, sont-ils adaptés pour permettre d'atteindre l'objectif (variation, sélection) ?				

Support de travail 39 : Liste de contrôle relative à la compétence d'apprentissage des systèmes de coopération

Étape 3 : en déduire des mesures visant à renforcer la compétence d'apprentissage

La fiche d'évaluation de la compétence d'apprentissage permet de faire la synthèse des atouts et des faiblesses du système de coopération dans ce domaine et d'identifier des angles d'approche pour promouvoir cette compétence d'apprentissage par des mesures appropriées.

Instrument 32

Capacité d'innovation des systèmes de coopération

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à apprécier la capacité d'innovation d'un système de coopération. ²⁹
Champ d'application	Situations dans lesquelles il importe de renforcer la capacité d'innover et de faire accepter ces innovations dans le système de coopération.
Cadre/Participants	L'instrument peut servir à la fois de liste de contrôle pour réévaluer rapidement la capacité d'innovation et de base pour une discussion approfondie entre les acteurs clés.
Matériel	Copies du tableau d'évaluation ; il peut être utile de le reporter sur un tableau d'affichage et de travailler avec des points.
Indications	Une bonne connaissance du système de coopération est nécessaire. Lorsque l'instrument est utilisé au sein d'un groupe assez important, il faut veiller à ce que l'interprétation des différentes évaluations individuelles reste gérable. L'instrument peut aussi être appliqué à des organisations individuelles.

Description

La capacité d'innovation est l'aptitude d'individus, groupes, organisations, coopérations ou réseaux à innover. Il s'agit de bien plus que de faire éclore de nouvelles idées. En effet, les idées ne débouchent sur des innovations que si elles sont transformées en produits, prestations ou méthodes qui sont effectivement mis en application avec succès.

Il existe de vastes recherches empiriques sur les facteurs qui favorisent la capacité d'innovation. Les réponses apportées à cette question sont nombreuses et variées. Ainsi, on attribue souvent une influence positive sur la capacité d'innovation à l'interaction des facteurs suivants :

- développement continu des compétences ;
- gestion holistique de l'innovation ;
- culture de travail favorisant l'apprentissage (tolérance des erreurs) ;
- formes innovantes d'organisation du travail, par exemple travail en équipe, raccourcissement des canaux d'information ;
- intégration et valorisation de la diversité (gestion de la diversité).

L'exercice commence par une réflexion sur la capacité d'un système de coopération à mettre en œuvre les trois principes de l'évolution (variation, sélection, (re)-stabilisation) et débouche ensuite sur l'analyse de la capacité d'innovation et l'examen des quatre critères suivants :

- culture de l'innovation ;
- stratégie d'innovation ;
- ressources d'innovation ;
- structure d'innovation.

Marche à suivre

Étape 1 : engager une discussion préliminaire

En vue de se préparer à une appréciation détaillée de la capacité d'innovation, les participants commencent par discuter des questions suivantes à la lumière des trois principes de l'évolution (variation, sélection, (re)-stabilisation) :

- Le système de coopération est-il favorable aux variations ? Dans quelle mesure est-il facile ou difficile pour le système de coopération d'accepter des variations par rapport à son mode de fonctionnement régulier ?
- Le système de coopération est-il favorable à la sélection ? Le système de coopération est-il en mesure de prendre des décisions en faveur de variations novatrices et de leur mise en œuvre ?
- Le système de coopération est-il favorable à la stabilisation ? Dans quelle mesure est-il capable d'intégrer durablement à son mode de fonctionnement des changements innovants concernant les produits, les prestations et les méthodes ?

Une réflexion poussée sur ces questions aide généralement à se faire des idées plus précises pour l'évaluation qui suit.

Étape 2 : évaluer la capacité d'innovation

La capacité d'innovation d'un système de coopération est évaluée par notation de trois énoncés répondant à quatre critères. La pondération va de 0 (entièrement faux) à 5 (entièrement vrai). Le support de travail 40 a été renseigné à titre d'exemple.

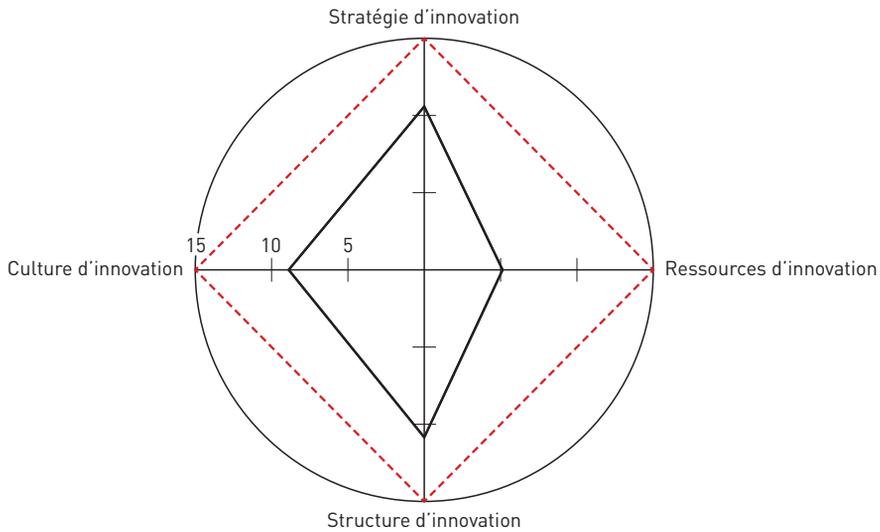
Critères	Énoncé-clé	Notation de 1 à 5 à titre d'exemple
Culture de l'innovation	Les innovations ont une grande importance dans notre système de valeurs.	3
	Une culture positive de l'erreur est pratiquée.	1
	La réflexion et l'action innovantes sont encouragées par des incitations concrètes : reconnaissance, gratification, etc.	4
Total		8

Critères	Énoncé-clé	Notation de 1 à 5 à titre d'exemple
Stratégie d'innovation	Les domaines thématiques et volets d'action dans lesquels on souhaite apporter des innovations sont clairement définis et communiqués.	5
	Les acteurs ont une idée précise des mécanismes d'évolution devant servir à renforcer la capacité d'innovation.	2
	La composition des organes établis au niveau stratégique et opérationnel tient compte du critère de diversité des perspectives.	4
Total		11
Innovations-ressourcen	On dispose de moyens financiers pour des innovations.	0
	Les personnes impliquées ont une capacité d'innovation élevée.	3
	Les organisations impliquées possèdent une capacité d'innovation élevée.	2
Total		5
Structure d'innovation	La conception des structures de communication tient compte des critères de fonctionnalité, de transparence et de diversité.	4
	Le système de coopération offre les éléments structurels et la latitude nécessaire à la pensée créative (par exemple, ateliers d'apprentissage, voyages d'étude).	4
	L'aménagement des relations avec les acteurs externes tient compte de la nécessité d'étendre la capacité d'innovation.	4
Total		12

Support de travail 40 : Tableau d'évaluation de la capacité d'innovation

Étape 3 : interpréter les résultats

Les résultats sont représentés dans un diagramme en toile d'araignée. Ce diagramme peut représenter aussi bien la capacité d'innovation actuelle du système de coopération que celle que l'on cherche à atteindre. Cela permet d'effectuer simplement un contrôle livrant des indications sur les forces et les faiblesses en termes de capacité d'innovation. Les résultats peuvent être interprétés sur cette base.



Graphique 43 : Exemple d'évaluation de la capacité d'innovation

Possibilités d'interprétation de la capacité d'innovation du système de coopération dans l'exemple cité :

Le système de coopération veut certes être innovant, ce dont témoigne l'ancrage de l'aspect innovation dans la stratégie et la structure, mais les ressources mises à disposition à cette fin ne sont pas suffisantes, ce qui pourrait notamment expliquer le faible développement de la culture d'innovation : on ne fait que parler d'innovation mais on n'agit pas en conséquence, parce que l'innovation ne doit rien coûter. Il s'agit là d'une incitation négative pour les partenaires de coopération, car l'innovation se traduit pour eux par un surcroît de travail ne s'accompagnant pas d'une incitation à la réflexion et à l'action innovante.

Étape 4 : en déduire des actions de développement

Dans cette dernière étape, on convient de mesures susceptibles de renforcer la capacité d'innovation du système de coopération.

Instrument 33

Gestion des connaissances dans les projets

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument doit permettre d'identifier et de mobiliser des connaissances pertinentes, fondées sur l'expérience, ainsi que de traiter ces connaissances en vue d'un partage et échange ultérieurs avec d'autres.
Champ d'application	Lors de la planification annuelle, des objectifs en matière de connaissances sont convenus et l'élaboration de produits de la connaissance et les ressources nécessaires à cet effet sont planifiées.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs importants.
Matériel	Documents du projet de nature à faciliter la présentation d'expériences importantes.
Indications	L'instrument met davantage l'accent sur l'élaboration de produits de la connaissance que sur la mise sur pied systématique d'un système de gestion des connaissances. Il est réaliste de se concentrer sur un à deux domaines thématiques importants pour le projet qui seront traités en se plaçant du point de vue des futurs utilisateurs du produit de la connaissance.

Description

L'apprentissage et l'innovation reposent sur la connaissance : la connaissance du projet, des personnes et des organisations impliquées et de l'environnement. L'acquisition de ces connaissances a lieu en différents points du système de coopération et est généralement représentée sous une forme explicite et condensée, par exemple sous celle d'une stratégie et d'un concept, de processus et de solutions à un problème, de méthodes et d'instruments.

Au niveau des projets, la gestion des connaissances vise deux objectifs : d'une part, les enseignements et expériences recueillis dans le cadre de la mise en œuvre de projets constituent un important moteur d'apprentissage commun pour les acteurs impliqués. De l'autre, elle sert à faire bénéficier les organisations impliquées des connaissances ainsi générées et à les préparer en tant qu'acteurs du système de coopération permanent à y ancrer durablement les innovations.

La gestion des connaissances répond aux questions clés suivantes :

- Quelles stratégies et méthodes ont fait leurs preuves dans la pratique et ont contribué à une coopération efficace et durable ? Quels sont les enseignements et connaissances que le projet et d'autres encore peuvent en tirer ?
- Quelles connaissances garderont à l'avenir leur utilité pour les acteurs impliqués ? Quelles sont les connaissances qui ont prouvé leur utilité dans la pratique et quelles sont celles qui ne sont plus pertinentes ?

Au niveau des projets, il s'agit d'identifier, d'élaborer et de diffuser les connaissances pertinentes en collaboration avec les acteurs concernés. Durant le processus de coopération, les acteurs impliqués développent et utilisent différents produits de la connaissance, par exemple :

- (a) une **stratégie** (conception du projet, ligne directrice, règle, politique) qui constitue une orientation et s'est révélée être efficace et économique ;
- (b) un **modèle explicatif** permettant de mieux comprendre, représenter et interpréter une situation ou une configuration d'intérêts ;
- (c) un **cheminement pour la résolution d'un problème** qui montre la façon de résoudre un problème pas à pas ;
- (d) une **expérience d'apprentissage** qui montre les leçons tirées des erreurs et la façon d'éviter les erreurs à l'avenir ;
- (e) une **description du processus** de changement au cours duquel les parties impliquées peuvent accorder leurs intérêts particuliers et atteindre leur objectif ;
- (f) un **outil** ou une méthode qui aide à résoudre un problème concret et à obtenir un résultat tangible ;
- (g) des méthodes de représentation et de transfert des **connaissances** dans d'autres contextes.

Les produits de la connaissance qui sont utiles présentent les caractéristiques suivantes :

- ils accélèrent et simplifient les procédures et permettent de les répliquer si on les traite de façon appropriée et si on les adapte à un contexte nouveau.
- Ils facilitent la collaboration dans le projet et accroissent la capacité de performance de certains acteurs.
- Ils mettent en évidence les lacunes, donnent accès à des sources de connaissances externes et synthétisent les connaissances acquises à l'extérieur sous une forme compréhensible.
- Ils sont présentés de manière simple, claire et concise.
- Ils aident à déceler les potentiels inutilisés et les besoins d'apprentissage.
- Ils donnent un profil net aux organisations impliquées, par exemple dans les échanges avec d'autres agences bilatérales et multilatérales.

Selon le groupe cible, il convient de recourir aux formes « classiques » de traitement des connaissances (brochures, dépliants, etc.) ou à des formats basés sur le web (par exemple, blogs, webinaires, communautés de pratique). Ces derniers offrent notamment la possibilité de mettre les contenus à jour rapidement et « juste à temps ». La compréhensibilité et la clarté sont des critères prioritaires. La combinaison de textes, images, graphiques, histoires succinctes/exemples de même qu'un mélange approprié de différents médias facilitent les échanges et la diffusion.

Marche à suivre

Étape 1 : planifier des objectifs de connaissances

La gestion des connaissances est une tâche incombant à tous les acteurs du projet. Il apparaît donc logique que, dans le cadre de leur planification annuelle, des acteurs intervenant dans le projet se demandent quels sont les thèmes sur lesquels des produits de la connaissance doivent être élaborés.

- Quelles sont les connaissances que les partenaires de coopération entendent traiter et documenter ?
- Quelles sont les connaissances qui doivent être traitées et documentées pour le projet ?
- Quelles sont les connaissances qui doivent être traitées et documentées en vue d'un échange avec d'autres ?

Étape 2 : identifier les champs d'observation

Les projets se livrent de toute façon régulièrement à une réflexion sur leur activité (controlling stratégique, suivi et évaluation) pour tirer les leçons de l'expérience. Lors de la planification annuelle ou de l'analyse des résultats des évaluations, les parties impliquées identifient les champs d'observation dans lesquels un produit de la connaissance sera élaboré dans le cadre des objectifs convenus en matière de connaissances :

- Quelles sont les questions et les problèmes qui nous ont principalement préoccupés l'année passée ?
- Où une solution susceptible d'être importante pour d'autres a-t-elle été développée ?
- Où l'approche retenue a-t-elle échoué et quelles leçons peut-on en tirer pour l'avenir ?
- Qui en plus des acteurs du projet pourrait s'y intéresser ? Qui devrait recevoir ces informations ?

Étape 3 : définir le centre d'intérêt des produits de la connaissance

Les principaux critères à retenir pour cette définition sont les suivants :

- l'utilité possible du produit de la connaissance, par exemple la simplification ou l'accélération d'une procédure ;
- le groupe cible du produit ;
- la possibilité de délimiter et de représenter le produit de la connaissance afin qu'il puisse être communiqué et transmis ;
- le degré d'innovation, et donc la possibilité de se démarquer et d'affiner son profil ;
- la possibilité de soutenir la mise en application du produit.

Étape 4 : créer des produits de la connaissance

Les produits de la gestion des connaissances peuvent être élaborés soit par des acteurs impliqués dans le projet, soit par des conseillers ou des experts externes. Ils peuvent être le fruit d'un

travail individuel (par exemple, rapports d'expérience) ou d'un travail en atelier (par exemple, ateliers consacrés aux leçons apprises) réunissant les personnes participant à l'acquisition de ces connaissances et expériences. Ils peuvent être générés au sein de structures de réseau, c'est-à-dire dans une communauté de savoir non hiérarchisée, auto-organisée et ouverte (communautés de pratique, par exemple) ou être plutôt développés dans le cadre de processus standardisés (par exemple, débriefing).

Le support de travail suivant peut servir à élaborer et représenter le produit indépendamment de la personne ou de l'organisation qui se charge de cette activité et indépendamment des formats, cités ou non, qui sont utilisés à cette fin :

Désignation du produit de la connaissance (titre aussi parlant que possible)	Description succincte faut veiller à rester transparent, simple, compréhensible et concret)
Sujet et contexte <ul style="list-style-type: none"> ■ De quoi s'agit-il ? ■ Qu'est-ce qu'une personne intéressée doit savoir du contexte ? 	
Description du contenu <ul style="list-style-type: none"> ■ À quelle question le produit apporte-t-il une réponse ? ■ Comment avons-nous procédé ? Avec qui ? ■ Qu'est-ce qui a été particulièrement utile dans ce contexte ? Quels étaient les facteurs de réussite ? ■ Quelles étaient les pierres d'achoppement, où nous sommes-nous heurtés à des obstacles ? ■ Comment les avons-nous surmontés ? ■ Quels sont les risques auxquels il convient de prendre garde ? ■ Quelles conditions minimales doivent être remplies ? ■ Évaluation de la capacité d'adaptation dans différents contextes. 	
Utilité et résultat <ul style="list-style-type: none"> ■ À qui le produit de la connaissance est-il utile ? ■ Quels sont les résultats recherchés avec le produit de la connaissance ? ■ Quels éléments innovants, nouveaux et inhabituels comportait-il ? ■ Estimation de l'investissement et du coût liés à son application. 	
Contacts et soutien <ul style="list-style-type: none"> ■ À qui peut-on s'adresser pour des informations complémentaires ? ■ Qui aidera les utilisateurs ? 	

Support de travail 41 : Élaboration et représentation de produits de la connaissance

Étape 5 : échanger et diffuser des produits de la connaissance

Les produits peuvent être échangés et diffusés à travers différents canaux :

- groupes proches par la thématique traitée (groupes de pairs) ;
- plateformes Internet et Intranet ;

- forums, congrès et associations spécialisées ;
- publication imprimée ;
- communautés de pratique, microblogs ou autres plateformes communes basées sur le web ;
- espaces informels (par exemple, cafétéria ...).

Il ne s'agit pas ici de seulement échanger les produits avec d'autres acteurs et de les disséminer en-dehors du projet, mais également de diffuser les connaissances acquises auprès des acteurs du projet eux-mêmes. Comment ces acteurs s'approprient-ils les connaissances acquises et les consolident-ils au sein de leurs organisations et au sein du système de coopération permanent ? Le dialogue et la communication sur les produits entrouvrent de nouvelles opportunités d'apprentissage mutuel et de partage des connaissances et génèrent de nouvelles connaissances.

Instrument 34

Débriefing

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à tirer des leçons des réussites et des erreurs et à capitaliser les connaissances acquises pour les mettre à la disposition des projets (futurs). ³⁰
Champ d'application	L'instrument est essentiellement utilisé pour évaluer un projet après son achèvement ou en cas de remplacement des acteurs impliqués ainsi qu'à des fins de réflexion structurée après des événements particuliers ou après le passage de jalons et étapes.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs importants ou entretien structuré.
Matériel	Tableaux d'affichage, matériel d'animation (marqueurs, cartes, etc.).
Indications	Une bonne préparation à la présentation du déroulement du projet est un atout. Le facilitateur doit veiller à ce que les participants n'enjolivent pas les choses, qu'ils n'en parlent pas mal et qu'ils ne portent pas d'accusations.

Description

Un projet offre l'occasion de recueillir de précieuses expériences. Alors que certaines choses réussissent bien, des erreurs sont commises à d'autres endroits. Il est bien connu que c'est en faisant ses propres expériences qu'on apprend le plus. Le débriefing est un processus productif d'apprentissage commun se déroulant sur la base des enseignements recueillis et d'un examen rétrospectif effectué par les parties impliquées.

Le débriefing est utile à de nombreux égards. Parmi ses principaux avantages, citons les suivants :

- Il est possible de reproduire ce qui a bien marché.
- Les erreurs commises peuvent être évitées à l'avenir.
- Le manque de ressources et les domaines à risques peuvent être mieux prévus.
- Les processus standards peuvent être optimisés.
- La qualité de la planification est améliorée grâce aux acquis de l'expérience.
- Les expériences individuelles sont regroupées de façon à permettre l'émergence de nouvelles compétences collectives et d'enseignements communs.
- Les nouveaux acteurs profitent de l'expérience acquise.
- Les processus de transfert peuvent s'appuyer sur une démarche standardisée.
- Il se crée une culture d'apprentissage communautaire et productive qui perçoit les erreurs comme des occasions de s'améliorer.

Bien qu'un atelier de débriefing ne soit pas très exigeant en termes de préparation ou d'infrastructure, il existe néanmoins des obstacles et écueils à éviter si l'on veut qu'un projet puisse apprendre durablement :

- L'invitation à participer à un atelier de débriefing doit être bien formulée car elle influe sur l'attitude des participants. Une invitation à un débriefing présentant ce dernier comme une évaluation du projet ou une évaluation des parties impliquées ne favorise pas une culture ouverte des erreurs.
- La qualité d'un atelier de débriefing est directement liée à celle de la facilitation. La personne choisie pour assurer cette fonction doit être aussi neutre et impartiale que possible et être expérimentée. Cela signifie que ce rôle ne doit qu'exceptionnellement être confié à des acteurs directement impliqués dans le projet.
- Un débriefing mal préparé ou mal encadré peut rapidement dégénérer en litanie de flatteries superficielles ou en réquisitoire démotivant. Afin de s'assurer les avantages évoqués plus haut et éviter les écueils correspondants, il faut appliquer une méthode éprouvée et s'assurer que les personnes y participant adoptent une attitude ouverte.
- Si le débriefing a lieu trop longtemps après que les expériences ont été faites, celles-ci ne seront plus présentes à l'esprit des acteurs impliqués qui ne seront éventuellement plus motivés à participer à une discussion correspondante. La mise en application directe des enseignements tirés de l'expérience est alors également plus difficile. Il est donc conseillé de prévoir les réunions de débriefing peu avant le remplacement d'une personne ou de les prévoir dans la planification du projet, l'idéal étant de les programmer juste après des étapes importantes du projet ou de sous-projets.
- Selon la taille du projet, il est judicieux d'associer au processus de débriefing l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet afin de disposer ainsi d'un maximum de points de vue différents sur son déroulement.

Marche à suivre

Étape 1 : décider du motif du débriefing et des questions à y traiter

Le degré de profondeur et la conception d'un débriefing dépendent du motif de celui-ci ou des questions à y traiter. Il convient, dès le stade de l'invitation, de dire de façon claire et transparente pour tous les participants à quoi doit servir le débriefing. Le débriefing est d'autant plus fructueux que le motif et les questions précises qu'il doit aborder sont communiqués de façon plus concrète.

Étape 2 : répertorier les réussites et les erreurs

Le choix de la démarche à adopter dépend du temps dont on dispose, de la complexité du projet et du groupe de participants.

Les participants se remémorent les réussites et les erreurs importantes survenues pendant le projet et les notent (chacun pour soi) sur de petites cartes. Dans le cas de projets complexes, le débriefing peut être effectué pour des parties du projet (par exemple, volets d'actions, blocs d'activités).

Il est utile de visualiser les cartes le long d'un axe de temps sur lequel sont reportés les principaux jalons du projet. Les cartes sont placées sous les jalons correspondants. En affichant leurs cartes, les participants peuvent commenter le succès ou l'erreur à l'intention des autres participants ou ils peuvent remettre ces cartes sans commentaire ou de façon anonyme au facilitateur qui se chargera de les placer.

Alternativement, les participants peuvent envoyer leur contribution au facilitateur par courriel avant le début de l'atelier. Cette étape permet de tracer un paysage intéressant fait de réussites et d'erreurs qui, au simple plan visuel déjà, montre les phases ou événements critiques.

Le recueil des succès et erreurs dans le cadre d'une démarche ouverte a fait ses preuves. On peut alternativement s'efforcer de structurer cet inventaire des succès et des erreurs en s'aidant des questions suivantes :

- Comment se présentait initialement le système d'objectifs et le modèle de résultats ? Qu'est-ce qui a changé au cours du temps ?
- Qu'a-t-on pu atteindre ? Quels sont les résultats obtenus ? Quels étaient les moments clés ? Quelle a été la plus grande réussite ?
- Quelles étaient des étapes/ou stratégies réussies en ce qui concerne la réalisation de l'objectif ? Quelles étapes ou stratégies devraient être maintenues à l'avenir ?
- Qu'est-ce qui, en rétrospective, aurait pu mieux marcher en ce qui concerne la réalisation de l'objectif ? Qu'est-ce qui n'a pas été efficace ? Qu'est-ce qui a fait obstacle ou entravé la réalisation de l'objectif ?

Étape 3 : regrouper les erreurs et les réussites et en tirer des enseignements

Lors de l'étape suivante, le facilitateur, en commun avec les participants, regroupe les erreurs et les réussites identiques ou comparables. Il peut notamment s'aider des questions suivantes :

- Qu'est-ce que les réussites et/ou les erreurs ont en commun ?
- Pourquoi ces réussites ou ces erreurs se sont-elles produites ?

Les participants visualisent leurs observations et leurs hypothèses et en tirent des enseignements (leçons apprises).

- Quelles conclusions générales pouvons-nous tirer de ces réussites et de ces erreurs et que nous apprennent-elles ?
- Quelles personnes et organisations ont joué un rôle important dans ces réussites et ces erreurs ?
- Comment pouvons-nous nous assurer que des projets comparables se dérouleront mieux à l'avenir ?
- Existe-t-il dans le projet des expériences susceptibles de servir d'exemples de bonnes pratiques ?

Si une ou plusieurs erreurs particulièrement importantes, lourdes de conséquences ou peu claires ont été identifiées, les participants ont à présent l'occasion de les analyser plus en détail. Cette

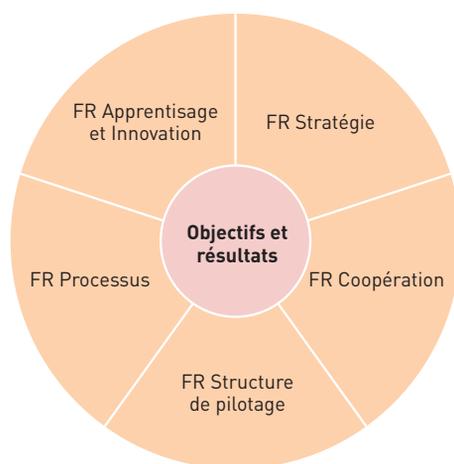
méthode de débriefing approfondie consiste à reconstruire ensemble le déroulement d'un processus de prise de décisions : « Quelle personne ou instance a pris quelle décision et quand ? ». Cette reconstruction sert à repérer et à éviter à l'avenir les décisions importantes qui, par la suite, se sont avérées être de mauvaises décisions ou des décisions non optimales.

Étape 4 : en tirer des conclusions et en déduire des mesures

La question qui se pose ensuite est de savoir comment concevoir l'approche du projet à l'avenir en tenant compte du système d'objectifs. La discussion ayant eu lieu jusque là permet de dégager des recommandations à l'égard de la (structure de) pilotage dans le projet ; ces recommandations sont documentées en suivant les cinq facteurs de réussite. Il est conseillé de procéder à une visualisation sur un tableau d'affichage en plaçant les objectifs et les résultats au centre et en les englobant des cinq facteurs de réussite :

Les participants sont ensuite invités à discuter et à développer des mesures et des recommandations en tenant compte des résultats obtenus jusque là.

Pour faciliter cette étape, il est recommandé de réunir préalablement au débriefing les documents de projet existants sur les objectifs et les résultats (par exemple, modèle de résultats) ou sur les facteurs de réussite (par exemple, carte des acteurs, carte des processus, stratégie de renforcement des capacités, options stratégiques, structure de pilotage, architecture d'apprentissage) et de les avoir à disposition pour la discussion. Si le débriefing est suivi d'un transfert de responsabilités, ces documents peuvent être remis en même temps.



Support de travail 42 :
Débriefing – visualisation des mesures

Étape 5 : documentation

Après le débriefing, les résultats doivent être documentés par le facilitateur et être remis au projet. Ils servent de base pour décider conjointement avec les acteurs importants de l'orientation future du projet et pour tirer en même temps les leçons des expériences, réussites et erreurs du passé.

Les formats suivants se sont avérés utiles comme modes de présentation et de documentation des enseignements issus des projets (ce que l'on appelle les « leçons apprises ») :

- mini-articles (articles courts et vivants sur un projet) ;
- études de cas (chronologies de projet éclairant bien le contexte) ;
- « Learning Histories » (expériences d'apprentissage) et « Project Maps » (méthodes graphiques de présentation du déroulement des projets).
- produits de la connaissance servant de formats structurés pour la gestion des connaissances (voir instrument « Gestion des connaissances dans les projets »).

Instrument 35

Réseaux d'apprentissage des diffuseurs et formateurs

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à mettre sur pied et à concevoir des réseaux de diffuseurs et formateurs en vue de l'échange de bonnes pratiques, de la production de nouvelles connaissances et du développement de compétences d'action.
Anwendung	L'instrument se prête et est utile quand il s'agit de mettre en réseau, même au-delà des frontières nationales, des institutions travaillant sur des questions méthodologiques, didactiques et techniques. L'instrument est particulièrement approprié dans les cas où des matériels de formation doivent être diffusés à grande échelle et où les compétences au sein des institutions de formation, d'éducation et de perfectionnement doivent être durablement renforcées. Il facilite un renforcement durable des capacités de diffusion (Capacity to build Capacity) ainsi que le partage des connaissances au niveau suprainstitutionnel.
Cadre/Participants	L'instrument est utilisé selon les besoins dans les différentes phases de mise en réseau et de production de connaissances.
Matériel	Outils virtuels facilitant la production commune de connaissances (par exemple, wikis, Etherpads, autres outils Read-write basés sur le web).
Indications	Il importe de disposer d'un nombre suffisamment grand d'organisations participantes intéressées à s'échanger sur les questions méthodologiques et didactiques, les thèmes techniques et la production commune de connaissances. Ces organisations ne devraient pas se trouver en situation de concurrence directe.

Description

Les réseaux d'apprentissage de diffuseurs et formateurs permettent aux personnes impliquées d'apprendre les unes avec les autres et les unes des autres dans un esprit de production collaborative de savoir et de coopération sur un pied d'égalité (entre pairs). Ils peuvent constituer une importante ressource de connaissances pour des projets individuels et contribuer en conséquence à développer les capacités et les compétences dans le champ d'action sociétal, par exemple en renforçant les capacités des institutions de formation avancée qui, à leur tour, offrent un accompagnement de l'apprentissage qualifié et durable pour les groupes cibles des projets (approche « Capacity-to-build-Capacity »).

Dans ce contexte, il importe de tenir compte des aspects suivants :

- les connaissances doivent être contextualisées, c'est-à-dire être adaptées aux réalités ;
- la simple transmission de connaissances, par exemple à travers la contribution de diffuseurs et de formateurs, ne suffit pas à donner accès au savoir ;
- le savoir est le fruit d'un processus d'apprentissage collectif auquel participent différents groupes (d'experts) ;

Un savoir collectif généré de cette façon appartient généralement au groupe qui l'a élaboré. Un bien communautaire de ce type peut cependant, par le biais de licences non exclusives correspondantes, être mis à la disposition du groupe et, le cas échéant, d'autres personnes ou groupes intéressés afin qu'ils puissent le développer comme ils l'entendent. Une telle approche facilite la mise à jour décentralisée et la libre diffusion des produits de la connaissance et peut donner naissance à des modèles d'activité locaux d'un type nouveau.

Une production commune de savoir met en avant l'intervention des apprenants en tant qu'experts dotés de bagages de connaissances et d'expériences différents et constitue en soi un processus d'apprentissage collectif qui accorde une grande attention à l'appropriation et à la mobilisation de savoir dans le cadre des réseaux d'apprentissage.

Les réseaux d'apprentissage des diffuseurs et formateurs présentent les caractéristiques de communautés de pratique, notamment celle de la « culture de la liberté ». Ils mettent cependant explicitement l'accent sur l'optimisation des processus de diffusion et de formation.

Marche à suivre

Étape 1 : définir l'objectif du réseau d'apprentissage

Si l'attitude partagée est un élément structurel décisif des réseaux d'apprentissage, il n'en faut pas moins au début définir clairement l'objectif. Ce dernier est fonction des besoins méthodologiques et didactiques et/ou des besoins techniques, par exemple des institutions et unités locales de formation continue et des groupes cibles sectoriels qu'elles desservent.

Étape 2 : initier des processus d'apprentissage entre pairs

Les réseaux d'apprentissage sont le fruit de processus d'apprentissage traversés en commun. Il est important à cette fin d'identifier une forme appropriée d'accompagnement de l'apprentissage (tuteur) qui, conformément à l'objectif défini, répond à des besoins existants et structure la mobilisation des connaissances correspondantes. Le tuteur est chargé de l'organisation et de la facilitation de la production commune de connaissances, par exemple de l'élaboration par les participants de matériel didactique et pédagogique pour un cycle de formation des formateurs.

Des critères de sélection sont ensuite définis pour les apprenants participant en tant que pairs. Dans ce contexte, une attention particulière est accordée au rayon d'action des personnes concernées et de leurs institutions d'origine afin de prévoir dès le début la diffusion du processus d'apprentissage et de ses enseignements. La prise en compte de l'ancrage institutionnel, d'une part garantit la pérennité du processus d'apprentissage et du réseau lui-même. En créant un environnement favorable au sein des institutions participantes (par exemple, en reliant la participation au réseau d'apprentissage à certaines fonctions/certains profils de poste), on s'assure que la collaboration se poursuivra en dépit de la fluctuation et de la rotation du personnel.

La sélection des participants fait suite à un appel ouvert à candidatures afin d'attirer les participants et/ou les institutions les plus appropriés et d'atteindre également des candidats que l'on ne connaissait pas auparavant.

Étape 3 : organiser des événements d'apprentissage entre pairs

Les événements d'apprentissage entre pairs se composent habituellement d'un mélange de séquences présentielles et de sessions en ligne (par exemple, préparation en ligne et mise en réseau préliminaire, formation des formateurs dans le cadre de cours présentiels, suivi en ligne dans le but de créer des communautés de pratique). Pour garantir une production collaborative du savoir, les participants sont associés à toutes les phases de développement et de perfectionnement des matériels et des produits. Dans toutes ces phases, l'accent est mis sur :

- l'échange d'expériences et de points de vue sur une base équitable ;
- le renforcement de la compétence de diffusion et le soutien à la diffusion à vaste échelle et effective sur place afin de garantir la diffusion des connaissances au-delà du niveau individuel ;
- la transmission de compétences méthodologiques (par exemple, éducation des adultes axée sur une approche de pair à pair, méthodes d'animation et de facilitation, compétence en matière de changement) ;
- la contextualisation commune des enseignements et expériences (par exemple, mise au point de curricula spécifiques au contexte, de manuels du formateur et de matériels didactiques).

La production collaborative de connaissances est animée par les principaux groupes clés suivants :

- communauté de contenu : groupe d'experts possédant les connaissances spécialisées correspondantes et chargé de la préparation des contenus de la formation (en particulier dans la phase de lancement) ;
- communauté des formateurs : groupe de diffuseurs et de formateurs qui possèdent des connaissances spécifiques sur le contexte local et qui sont responsables de la conception méthodologique et didactique. Les représentants de ce groupe sont chargés de réaliser des formations dans le champ d'action sociétal. Ils forment le noyau du réseau d'apprentissage entre pairs ;
- communauté de pratique des praticiens et participants à la formation : cercle élargi de praticiens et de participants aux formations qui perfectionnent, mettent à jour et évaluent le matériel.

La production de savoir repose sur le principe d'apports constants de ces trois groupes principaux et d'un feedback régulier entre eux. Le matériel de formation issu de cette collaboration est adapté au contexte local et est disponible pour tous. Il est enrichi des expériences des participants et est adapté tout au long de la formation. Il continue ainsi d'être développé et perfectionné, ce qui donne naissance à un processus auto-entretenu d'apprentissage entre pairs, qui se perpétue au travers de l'actualisation du matériel de formation et d'autres processus et qui contribue à un partage durable des connaissances. En outre, de nouveaux modèles d'activité émergent ainsi pour les diffuseurs et les formateurs locaux de même que pour les organisations de formation continue (par exemple, adaptation et vente des matériels sous licence non exclusive et des prestations et services correspondants).

Étape 4 : faciliter des échanges durables entre pairs

Pour pouvoir établir durablement un réseau d'apprentissage, il faut mettre à disposition des outils qui permettent un échange entre pairs. Des outils d'aide à la création d'une communauté de pratique basés sur le web facilitent la mise sur pied d'une communauté d'apprentissage (par exemple, une communauté de formateurs) et offrent des possibilités d'échange d'informations et d'expériences après que l'événement a pris place.

En outre, la création de plateformes peut contribuer au développement des produits et services d'un réseau d'apprentissage et à la commercialisation correspondante de ces produits et services. Ces plateformes peuvent également être utilisées pour informer sur les activités mises en œuvre par les participants et pour assurer leur suivi (mesures de formation réalisées de façon autonome, activités de suivi dans le cadre des projets, par exemple). Les mesures d'E-coaching pour leur part garantissent la qualité et s'inscrivent en appui des activités de suivi de l'établissement de réseaux d'apprentissage.

Instrument 36

Communauté de pratique (CdP)

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Il s'agit, pour cet instrument, d'une forme d'apprentissage non hiérarchique, axée sur la pratique, qui favorise l'échange de connaissances et d'expériences. Des personnes intéressées par le même contenu s'échangent dans un domaine spécialisé précis et génèrent ensemble de nouvelles connaissances. ³¹
Champ d'application	Cet instrument se prête à la mobilisation de connaissances implicites et à la mise à profit d'expériences tirées de la pratique à des fins d'apprentissage.
Cadre/Participants	Le cadre et les participants varient en fonction de l'objectif poursuivi.
Matériel	Ce sont des plateformes d'apprentissage et d'échange basées sur le web qui servent généralement de base à une communauté de pratique. On peut cependant également envisager des formats d'animation et de facilitation quand les personnes concernées peuvent se réunir au même endroit.
Indications	Le nombre de personnes travaillant sur le même thème, s'intéressant au même sujet et désireuses d'échanger leurs idées doit être suffisamment important. Il faut impérativement veiller à clarifier les sujets à traiter, à définir les fonctions et à en désigner les titulaires ainsi qu'à fournir l'appui nécessaire au management. L'instrument peut non seulement être utilisé au sein de systèmes de coopération, mais également au niveau d'une organisation. Les communautés de pratique peuvent servir à échanger des connaissances spécialisées au niveau local et régional de même qu'au niveau global. L'établissement d'une communauté de pratique exige un effort considérable qui ne doit pas être sous-estimé.

Description

Une communauté de pratique (CdP) désigne un groupe de personnes qui s'intéressent à un thème commun s'inscrivant dans la durée, s'emploient activement à régulièrement échanger leurs connaissances et expériences concrètes et produisent ensemble de nouvelles connaissances. La participation est facultative et ne peut pas être déléguée. Les communautés de pratique déclenchent des processus d'apprentissage collectif qui constituent un bagage de connaissances et d'expériences qui est actualisé en permanence. Les CdP sont extrêmement efficaces, favorisent la création d'une mémoire institutionnelle et développent de nouvelles connaissances et compétences qui sont canalisées dans le système de coopération et les organisations. Les CdP relient les praticiens d'une façon qui transcende les frontières des organisations (et des unités organisationnelles ou des pays) indépendamment de la position hiérarchique occupée par ces personnes.

Les communautés de pratique possèdent les caractéristiques de base suivantes :

- **Orientation vers les besoins** : les communautés de pratique sont créées et perdurent sur la base d'un besoin commun de leurs membres. Ces besoins ne peuvent pas leur être imposés de l'extérieur et les priorités sont fixées par les membres eux-mêmes.
- **Orientation vers la pratique** : les solutions pragmatiques, qui peuvent facilement être mises en application au quotidien et qui tiennent compte des besoins spécifiques des membres, sont très appréciées.
- **Orientation vers l'apprentissage** : les membres sont intéressés par les expériences des autres, car ils supposent qu'ils se trouvent dans une situation comparable et qu'ils peuvent ensemble mettre au point des approches d'optimisation adaptées. Le partage des connaissances et le soutien mutuel génèrent des processus d'apprentissage ouverts et créatifs.
- **Culture de communication** : les communautés de pratique sont couronnées de succès quand la communication entre leurs membres obéit à des principes d'équité, de solidarité, de transparence et d'ouverture. La participation et la communication équitable et non hiérarchisée stimulent l'appropriation et l'autonomie d'organisation.

La mise en place d'une communauté de pratique est souvent initiée par des personnes qui effectuent un travail et qui savent le mieux ce qui est nécessaire pour s'acquitter efficacement des tâches à accomplir et réagir de façon adéquate aux influences émanant de l'environnement. Ces personnes sont curieuses d'apprendre comment d'autres abordent une tâche comparable et quelles sont les solutions à des problèmes précis qui existent déjà et qui ont fait leurs preuves dans la pratique.

Les organisations qui ont une structure hiérarchique et qui sont très formalisées font davantage confiance aux analyses d'experts qu'aux connaissances pratiques de leurs collaborateurs et aux expériences de leur environnement. Il en va de même pour les systèmes de coopération qui agissent dans des environnements formalistes. Les communautés de pratique constituent une solution alternative, efficace et efficiente : en s'échangeant, les membres d'une communauté de pratique apprennent les uns des autres, ce qui contribue de façon décisive à générer des connaissances, favoriser l'apprentissage et promouvoir le développement d'innovations.

Les communautés de pratique développent une vie propre et se gèrent elles-mêmes comme un groupe de personnes partageant les mêmes idées. Cela facilite le processus permanent de renforcement des capacités des acteurs et crée un environnement de transparence et de confiance.

Les réseaux d'anciens élèves constituent un type particulier de communauté de pratique réunissant des personnes marquées par une expérience d'apprentissage commune. Ces réseaux peuvent assurer la continuité de l'apprentissage et garantir la durabilité des résultats au terme d'un projet. Reliés à des cercles internationaux d'experts, ils peuvent donner naissance à des formes de coopération innovantes (réseaux d'apprentissage basés sur le web, par exemple) qui créent une valeur ajoutée particulière à la fois pour les personnes concernées et en termes de développement de thèmes sociétaux.

Marche à suivre

Étape 1 : définir l'objectif de la communauté de pratique

Dans une première étape, les initiateurs d'une communauté de pratique commencent par en définir les objectifs. Ces objectifs peuvent, par exemple, être les suivants :

- s'échanger sur un thème précis ;
- élaborer des possibilités de solution ;
- tester des applications concrètes ;
- intégrer les solutions par le biais d'un processus de changement.

Selon le thème considéré, les initiateurs réfléchissent aux autres acteurs qui seraient importants pour traiter de ce thème et qui devraient, le cas échéant, être abordés.

Étape 2 : définir les rôles au sein de la communauté de pratique

Après un certain temps, la dynamique entre les différents groupes d'individus impliqués dans une CdP se stabilise et il se forme des liens plus ou moins forts entre ces groupes de personnes et la communauté de sorte que l'on peut faire une distinction entre les groupes suivants :

Le noyau central : le noyau central de la CdP se compose généralement des organisateurs ainsi que des facilitateurs de la communauté de pratique. Le noyau central veille au respect d'un équilibre sain entre liberté d'action, observation, soutien et demande de contributions au sein du groupe. L'expérience montre qu'une communauté de pratique qui n'est pas animée par un facilitateur stagne et finit par se dissoudre.

Cercle interne : ce cercle constitue une structure informelle de ceux qui se rencontrent et s'échangent régulièrement, en ligne ou personnellement (face à face).

Cercle externe : ce groupe est composé de membres qui figurent sur la liste des destinataires des courriels ou qui ont des droits d'écriture sur la plateforme en ligne, mais qui n'apportent que très rarement des contributions actives et se contentent sinon de lire les contributions des autres. La frontière entre le cercle interne et le cercle externe est fluide. De nombreux membres se contentent souvent de rester d'abord dans le cercle externe et d'observer le cercle interne de près avant de s'engager davantage par des contributions propres et de venir le rejoindre ensuite. L'appartenance au cercle interne et externe peut également dépendre du sous-thème traité à un moment donné.

Système de coopération ou organisation : les communautés de pratique qui sont intégrées dans une organisation ou un système de coopération soutiennent le système de coopération ou l'ensemble de l'organisation en mettant au point des connaissances pertinentes nouvelles. Le système de coopération ou l'organisation peut alors profiter directement des produits de la communauté de pratique si les membres du système de coopération ou de l'organisation ont tous accès à des droits de lecture sur la plateforme en ligne. La pratique montre cependant que les communautés de pratique ont également souvent besoin d'espaces de discussion protégés pour pouvoir collaborer étroitement dans un climat de confiance.

Étape 3 : soutenir le développement d'une communauté de pratique

La liste de contrôle ci-après peut servir à appuyer la mise sur pied de communautés de pratique. Elle est également utile pour dresser régulièrement un inventaire de la situation et convenir du développement ultérieur de la CdP ou, le cas échéant, d'y mettre fin.

Critères	Questions clés
Objet	<ul style="list-style-type: none"> Les thèmes revêtent-ils une importance stratégique pour le système de coopération et/ou pour l'organisation ? Les membres de la CdP s'intéressent-ils réellement au thème ? Le thème reflète-t-il leurs besoins ?
Composition de la CdP	<ul style="list-style-type: none"> Les membres ont-ils tous un horizon d'expérience et un rapport à la pratique suffisants ? Le nombre de personnes participant à la CdP qui possèdent des connaissances spéciales est-il suffisant ? La diversité des membres est-elle garantie ? (Représentant de différents domaines d'activité, points de vue et courants de pensée)
Règles et normes	<ul style="list-style-type: none"> Les responsabilités ont-elles été définies et des règles et objectifs communs ont-ils été négociés ? Les structures de communication répondent-elles aux différents besoins des membres ? L'échange d'informations se fait-il par différents canaux ? (Face à face, plateforme en ligne, conférences, ateliers, etc.) Le rapport entre l'effort investi et le bénéfice retiré est-il adéquat aux yeux des membres ?
Structure et processus	<ul style="list-style-type: none"> La communauté de pratique dispose-t-elle de structures horizontales informelles et ces structures lui permettent-elles de s'organiser elle-même ? Les rôles clés ont-ils été définis ? (Facilitation, noyau central, cercle interne et cercle externe)
Dynamique	<ul style="list-style-type: none"> Les membres de la CdP sont-ils engagés avec passion ou la routine s'est-elle déjà installée ? Des rencontres personnelles ont-elles régulièrement lieu et les événements clés sont-ils mis en exergue et communiqués ? L'histoire de la communauté de pratique est-elle transmise aux nouveaux membres de manière à souligner le caractère unique de cette dernière ?
Résultat	<ul style="list-style-type: none"> La CdP a-t-elle produit des résultats utiles ? Ces résultats sont-ils communiqués à des tiers ?
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> A-t-on prévu suffisamment de temps pour l'échange et l'élaboration de solutions ou est-on pressé par le temps et l'obligation de résultats ? Les membres de la CdP ont-ils suffisamment de capacités et disponibilités pour participer activement à la communauté de pratique ? Les membres de la communauté de pratique reçoivent-ils des ressources suffisantes de leur organisation-mère pour pouvoir participer à la CdP ? (temps de travail, principalement)

Instrument 37

Diagnostic organisationnel

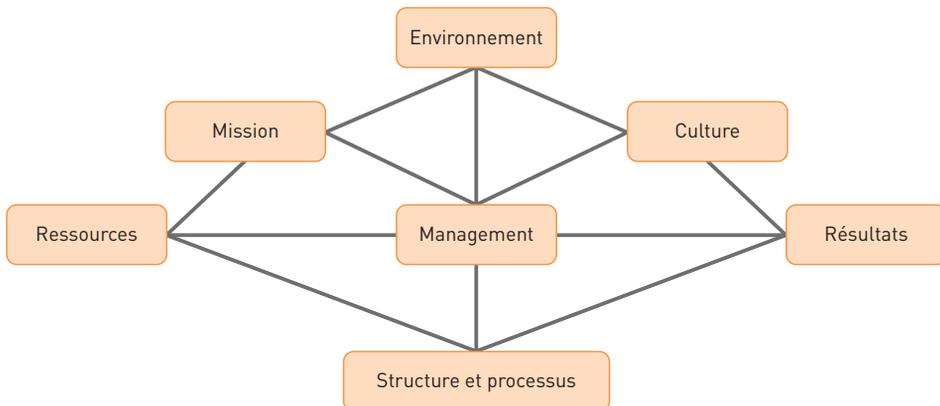
Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument sert à recueillir des informations de façon structurée afin de poser un diagnostic, d'évaluer et de conseiller des organisations individuelles.
Champ d'application	L'instrument peut être utilisé dans le cadre d'une enquête par écrit comme base d'interviews dans un sondage ou avec les parties prenantes, dans le cadre d'un atelier de diagnostic ou comme structure pour l'évaluation d'énoncés et d'hypothèses.
Cadre/Participants	Le cadre et le nombre de participants dépendent de l'étendue et de l'objectif du diagnostic organisationnel.
Matériel	Les questionnaires ou des exemplaires imprimés de la grille des aspects à prendre en compte doivent être préparés en fonction des besoins.
Indications	Des connaissances de base du conseil en développement organisationnel sont nécessaires. L'instrument qui est décrit ici est la version succincte d'une boîte à outils servant à effectuer un diagnostic organisationnel.

Description

Un diagnostic organisationnel est effectué afin d'évaluer la capacité de fonctionnement d'une organisation et/ou fait partie du processus de changement d'une organisation.

Pour effectuer un diagnostic organisationnel, il faut recueillir des informations. L'organisation est considérée sous l'angle des aspects suivants :



Graphique 44 : Grille des aspects à prendre en compte pour le diagnostic organisationnel

Marche à suivre

Étape 1 : clarifier le mandat et planifier la mission

Tout diagnostic organisationnel commence par une clarification du mandat qui fait toujours l'objet d'un processus de négociation entre des personnes clés de l'organisation concernée (ou du commettant) et de celle qui effectue le diagnostic.

Le **clarification de l'objectif** sert de point de départ au diagnostic organisationnel. Les conflits, les déficits en termes d'efficience, de performance et de décision et les problèmes de communication sont révélateurs de problèmes au niveau des structures et processus de l'organisation. Il s'agit donc de mettre en évidence les dysfonctionnements de ce type et d'obtenir des indications sur les moyens d'y remédier. Le diagnostic organisationnel constitue généralement la première étape d'un processus de changement plus ou moins vaste de l'organisation.

La définition de l'objectif est étroitement liée à la **délimitation de l'objet de l'étude**. Bien que le diagnostic organisationnel soit conçu en premier lieu pour des organisations individuelles considérées dans leur globalité (organisations à but lucratif, organisations à but non lucratif, organisations gouvernementales, institutions), il peut aussi, moyennant adaptation correspondante des questions abordées, être appliqué à des unités de l'organisation, c'est-à-dire à des domaines d'activité clairement délimités de celle-ci.

Idéalement, les conditions **cadre** sont discutées et clarifiées dans un entretien personnel. Font partie de ces conditions les intérêts portés au diagnostic organisationnel et les attentes placées par l'organisation dans l'équipe de diagnostic, la composition de cette dernière et le soutien apporté par des cadres de direction et collaborateurs de l'organisation. Il est en outre important de désigner une instance de décision au sein de l'organisation.

Des **accords** doivent être trouvés sur les points suivants :

- Comment le diagnostic doit-il se dérouler ? Quelles sont les étapes prévues ? Quelles méthodes d'enquête doivent être employées ? Qui doit être interrogé ?
- De quelles marges de manœuvre les membres de l'équipe de diagnostic et les membres concernés de l'organisation disposent-ils ?
- Selon quel calendrier le diagnostic organisationnel doit-il être effectué ?
- Comment le processus de diagnostic est-il coordonné au niveau interne de l'organisation ?
- Quel est l'investissement (temps, infrastructure, ressources) à prévoir ?
- Les réponses des personnes interrogées sont-elles traitées de façon anonyme ?
- Qui a accès aux matériels d'enquête ?
- Quelle est la suite donnée aux résultats ?

Étape 2 : effectuer le diagnostic organisationnel

Selon la conception méthodologique du diagnostic, on conduit des entretiens, tient des ateliers et organise des enquêtes durant la phase de réalisation. Alors que certaines activités de la phase de

préparation peuvent être effectuées à distance, les activités de la phase de réalisation exigent en règle générale la présence de l'équipe de diagnostic sur place. Les questionnaires ci-après fournissent des pistes et des éléments concrets pour l'évaluation des différents aspects et sous-aspects durant la phase de réalisation du diagnostic organisationnel.

Les sept aspects récapitulés dans le support de travail suivant ne se prêtent qu'à un diagnostic organisationnel de caractère tout à fait général.

Questions relatives aux aspects considérés	Évaluation et nécessité d'engager des actions					
Environnement La position de l'organisation dans sa sphère d'action (marché) est-elle claire vis-à-vis de l'extérieur ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Mission L'organisation a-t-elle clairement défini sa mission et sa raison d'être ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Management L'organisation est-elle dotée d'un management opérationnel et fonctionnel accordant une attention suffisante aux problèmes auxquels l'organisation est confrontée ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Ressources L'organisation dispose-t-elle de ressources suffisantes (collaborateurs, infrastructures, etc.) pour pouvoir accomplir sa mission ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Culture L'organisation défend-elle des valeurs et principes clairement définis qui lui servent à orienter son action ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Structure et processus La répartition du travail s'effectue-t-elle dans des structures et processus pertinents et évidents pour tous ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>
Résultats Les moyens disponibles permettent-ils de satisfaire les exigences des bénéficiaires des prestations ?	exact <input type="checkbox"/>	assez exact <input type="checkbox"/>	ni l'un ni l'autre <input type="checkbox"/>	plutôt pas <input type="checkbox"/>	pas du tout <input type="checkbox"/>	Nécessité d'action <input type="checkbox"/>

Support de travail 44 : Tableau d'évaluation pour le diagnostic organisationnel

Ces aspects peuvent être davantage explorés par des questions répondant aux mots clés suivants :

Environnement

- positionnement de l'organisation,
- clients/bénéficiaires des prestations,
- candidats concurrents/organisations de pairs,
- relations/partenariats,
- autres parties prenantes,
- société.

Mission

- mission/objet et tâche de l'organisation,
- gamme de produits/prestations,
- système d'objectifs (vision, objectifs, stratégies),
- intérêts, motivations.

Management

- management et direction (autonomie, style de leadership, etc.),
- systèmes d'information et de pilotage (comptabilité analytique, controlling, budgets, etc.),
- systèmes de feed-back et d'incitation (reconnaissance, gratification, sanctions),
- systèmes de communication et de contrôle.

Ressources

- collaborateurs et cadres de direction,
- connaissances et expertises,
- machines, installations, procédés et technologies,
- outils de travail, infrastructures,
- matériels, matières premières, sources d'approvisionnement,
- ressources financières,

Culture

- valeurs et normes (orientation client, politique du personnel, politique en matière de durabilité, etc.),
- schèmes comportementaux et règles du jeu,

- structure de pouvoir et tissus relationnels,
- définition de la réussite,
- histoire et antécédents de l'organisation.

Structure et processus

- structure hiérarchique, division du travail,
- structure de la répartition des compétences décisionnelles,
- processus,
- coordination,
- documentation et classement.

Résultats

- réussite opérationnelle,
- réussite financière,
- satisfaction des parties prenantes,
- innovations, mise en place des conditions nécessaires à la réussite.

Étape 3 : analyser les résultats et en déduire des recommandations

Dans la phase d'évaluation, les informations recueillies sont traitées de façon structurée et sont analysées par l'équipe de diagnostic. L'évaluation consiste avant tout à formuler des hypothèses et à tirer des conclusions des informations recueillies. Dans cette étape, on s'appuie sur la nécessité d'action diagnostiquée pour formuler des recommandations sur les mesures susceptibles d'améliorer l'aspect clé considéré.

Étape 4 : donner un retour d'informations sur les résultats et recommandations

Dans la phase de retour d'informations, les enseignements tirés du diagnostic organisationnel sont consignés dans des présentations ou des rapports qui sont transmis aux personnes concernées. Dans l'idéal, ce retour d'informations prend la forme d'un dialogue.

Il est également recommandé d'effectuer un débriefing des personnes chargées du diagnostic afin d'évaluer ce qui a bien et moins bien marché lors des diagnostics organisationnels.

L'étude détaillée des changements à apporter à différents aspects de l'organisation ou à l'organisation dans son ensemble n'entre pas dans le cadre du diagnostic organisationnel mais peut, le cas échéant, constituer une étape consécutive dans un projet de changement indépendant de l'organisation ayant fait l'objet du diagnostic.

Instrument 38

Gestion de la qualité dans les organisations

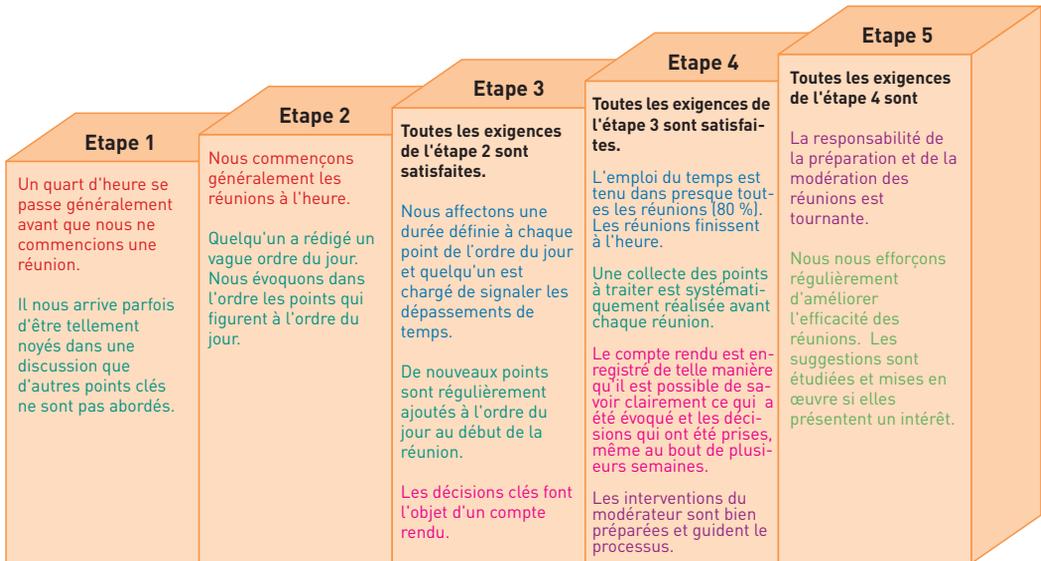
Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument peut être utilisé pour analyser de manière systématique les atouts et les faiblesses d'organisations ou d'unités organisationnelles et pour élaborer des processus de changement. Il offre une base pour planifier et orienter les processus de changement.
Champ d'application	Cet instrument peut être utilisé de deux manières : <ul style="list-style-type: none"> ■ sporadiquement, par exemple, lorsque la nécessité se fait sentir d'améliorer les pratiques opérationnelles. ■ régulièrement, pour les processus continus d'apprentissage et de changement d'une organisation, par exemple, pour analyser la capacité de performance du ministère de l'Agriculture dans le cadre d'un projet de préservation des ressources.
Cadre/Participants	Entre cinq et dix personnes pour organiser un atelier de gestion de la qualité sur différents sujets ; au sein de l'équipe de direction, pour évaluer la situation actuelle de l'organisation.
Matériel	Une mallette d'animation, un tableau à feuilles mobiles, des tableaux d'affichage et des fiches de spécification et d'évaluation.
Indications	Le fait de posséder de bonnes aptitudes de gestion de la qualité constitue un avantage pour la structuration du processus (p. ex., Gestion de la qualité totale, Fondation européenne pour le management par la qualité – EFQM).

Description

Qu'il soit utilisé de manière sporadique ou régulière, l'instrument Gestion de la qualité dans les organisations fait usage de ressources jusque-là inexploitées. Il exploite un potentiel supplémentaire en impliquant activement les membres du personnel dans le développement de l'organisation et en créant un échange d'informations et de points de vue au sein de l'organisation. Cet instrument aide à utiliser le savoir-faire existant et à mettre en œuvre des processus de changement ciblés, le tout de manière efficace et structurée.

Les membres du personnel utilisent des descriptions prédéfinies pour évaluer la qualité d'aspects individuels de l'organisation ou de l'unité organisationnelle. Un court document d'une page, appelé spécification, forme la clé de voûte de cette procédure d'auto-évaluation. Ce document définit les exigences de qualité relatives au sujet traité, en les répartissant selon cinq étapes. La figure 45 décrit les cinq phases d'une structure analytique portant sur le sujet « réunions de travail » :



Graphique 45 : Exemple d'aspects de la gestion de la qualité

Les différents aspects de qualité (représentés ici par des couleurs différentes) sont un peu plus développés à chaque étape. Certains aspects apparaissent à l'étape 1 et sont progressivement développés. Une fois leur développement achevé, ils ne sont plus mentionnés à l'étape suivante. « Toutes les exigences de l'étape x sont satisfaites » indique que le développement est achevé. D'autres aspects n'apparaissent qu'à un stade plus avancé.

Il est possible d'utiliser le modèle qualité de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) pour définir des spécifications adaptées³². Le modèle de gestion de la qualité de l'EFQM intitulé « Qualité en tant que processus » (QaP)³³ a été élaboré spécifiquement pour le secteur de la coopération internationale et de la coopération au développement. Il comprend une liste de sujets, auxquels sont associées des « bonnes pratiques ». Un processus conforme au modèle QaP peut prétendre à la certification. Le modèle est basé sur les neuf critères de l'EFQM et contient 32 sous-critères dans les domaines du leadership, de la stratégie, du personnel, des partenariats et des ressources, processus/produits/services et relatif aux résultats dans les domaines du personnel, des clients, de la société et de l'activité.

Deux applications possibles sont décrites ci-dessous.

- **Dans la variante A** (utilisation sporadique) des ateliers de gestion de la qualité sont organisés avec les personnes concernées, sur la base d'un besoin d'action précis. À partir de là, des processus de changement (mesures) sont élaborés dans le but d'améliorer certaines procédures, structures, services, etc.
- **Dans la variante B** (utilisation régulière), des procédures de gestion de la qualité sont mises en œuvre régulièrement en vue de la mise en place de processus d'apprentissage et de changement importants au sein de l'organisation.

Marche à suivre

Variante A – utilisation sporadique : organiser des ateliers qualité

Étape 1 : déterminer le besoin d'action

On commence par identifier la raison d'être de l'atelier qualité, son objectif et le contexte.

Étape 2 : identifier les participants

Qui sont les détenteurs de savoir dans le domaine abordé ? Est-il nécessaire d'incorporer différents points de vue (p. ex., celui des fournisseurs et celui des destinataires de services internes, celui de la direction et celui du personnel, etc.) ?

Étape 3 : nommer un modérateur pour l'atelier qualité

Qui possède un regard neutre sur le sujet qui sera abordé ? Qui est capable d'animer des ateliers qualité ?

Étape 4 : choisir un sujet dans la liste

La liste de sujets contient-elle une spécification qui correspond au besoin d'action ? Quels aspects du contenu de la spécification sont particulièrement importants pour l'action à réaliser ? Quels termes devront être clarifiés pendant l'atelier ?

Étape 5 : préparer l'atelier de gestion de la qualité

Pour préparer le contenu de l'atelier, il faut se poser la question « Quel thème va être abordé ? » et le replacer dans le contexte de l'organisation (« Pourquoi ce thème est-il important pour nous ? »). Il faut également se charger de l'organisation pratique : choisir un lieu adapté, envoyer les invitations aux participants suffisamment tôt, préparer le matériel (mallette d'animation d'atelier, tableau à feuilles mobile, tableaux d'affichage et supports spécifiques (spécification, fiches d'évaluation)).

Étape 6 : réaliser l'atelier de gestion de la qualité

Il faut prévoir deux heures pour l'atelier. Le modérateur guide le groupe tout au long du processus. Les participants évaluent la qualité en attribuant des notes aux différents éléments, en faisant des vérifications, en identifiant les atouts et les faiblesses et en formulant des processus de changement précis. Le groupe discute ensuite de ces évaluations individuelles afin qu'une « vision globale » émerge au fur et à mesure de l'avancement de l'atelier. À la fin de l'atelier, les participants recherchent un consensus sur un ou deux processus qui doivent décrire précisément de quelle manière l'organisation peut s'améliorer dans le domaine étudié. Sur le tableau à feuilles mobile, le modérateur note à la vue de tous des indications sur les moments forts de l'atelier et surtout sur les processus de changement sur lesquels les participants se sont mis d'accord à la fin de l'atelier.

Étape 7 : mettre en œuvre et contrôler les processus de changement

Une fois qu'ils ont été approuvés par les responsables, les processus de changement convenus sont mis en œuvre et les informations correspondantes sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation ou de l'unité organisationnelle. Dans la mesure du possible, la mise en œuvre des mesures doit avoir lieu dans un délai de six mois afin de tirer parti de cet élan en faveur du changement. À des fins de transparence, les comités et d'autres voies appropriées au sein de l'organisation sont utilisés pour tenir les membres de l'organisation informés des progrès réalisés.

Variante B – utilisation régulière : mise en œuvre de processus d'apprentissage et de changement au sein de l'organisation

Étape 1 : identifier l'objectif du processus de gestion de la qualité et sélectionner le personnel
Il faut d'abord identifier la raison d'être et le contexte de la gestion de la qualité, ainsi que l'objectif du processus de gestion de la qualité, puis nommer un groupe de pilotage/gestion de la qualité représentatif, qui sera chargé de la mise en œuvre, et définir sa mission.

Étape 2 : réaliser une évaluation de la situation actuelle de l'organisation
Le groupe de pilotage/gestion de la qualité évalue la situation actuelle de l'organisation sur la base des neuf critères du modèle de l'EFQM. Pour cette auto-évaluation, le groupe utilise une liste de sujets qui lui permettra d'attribuer une note à la qualité de son organisation au moyen de 32 critères (spécifications). Les membres du groupe notent les critères individuellement avant d'en discuter ensemble. Après la discussion, chaque membre note une deuxième fois les critères de manière anonyme. La valeur moyenne de cette deuxième notation sert de base à l'évaluation. En réalisant de nouveau l'évaluation à un stade ultérieur, on peut comparer les résultats et déterminer si l'organisation a fait des progrès (« développement organisationnel »). Cette évaluation analyse uniquement les atouts et les faiblesses. Les notes individuelles font l'objet d'une discussion et une deuxième session de notation définitive est réalisée. Contrairement à la variante A, au cours de laquelle des ateliers de gestion de la qualité sont organisés, aucune mesure d'amélioration n'est élaborée ici. C'est l'analyse des résultats successifs de l'évaluation qui indique à quels niveaux des changements doivent être apportés. Il faut généralement une journée et demie pour évaluer la situation actuelle de l'ensemble de l'organisation.

Étape 3 : planifier le processus de changement
Choix des thèmes : le groupe de pilotage/gestion de la qualité décide si le niveau de qualité obtenu pour les différents thèmes est suffisant ou si des processus de changement sont a) nécessaires et b) justifiés (l'effort requis est-il raisonnable ?). Critères clés : importance du sujet, motivation des participants à apporter des changements ; dans quels domaines est-il possible d'obtenir de bons résultats avec peu d'efforts ? Il faut maintenant décrire le besoin d'action dans les domaines sélectionnés ainsi que les résultats auxquels les changements suggérés doivent permettre d'aboutir. Pour chaque thème, on détermine comment et dans quel délai les processus de changement seront élaborés ? Qui sera responsable de leur mise en œuvre ? Cet exercice doit avoir lieu juste après l'évaluation de la situation actuelle de l'organisation. Il faut prévoir une demi-journée environ.

Étape 4 : élaborer les processus de changement
Au cours de cette étape, il faut élaborer les processus de changement en organisant des ateliers de gestion de la qualité, conformément au plan défini à l'étape précédente. (Pour plus d'informations, voir : Variante A – utilisation sporadique, étapes 5 et 6). En fonction du thème à aborder, les ateliers de gestion de la qualité peuvent être conduits soit au sein du groupe de pilotage/gestion de la qualité, soit au sein de groupes d'autres participants. Chaque atelier ne devrait pas prendre plus de deux heures.

Étape 5 : prendre une décision et rédiger un plan d'opérations
À cette étape, le groupe de pilotage/gestion de la qualité étudie les processus de changement proposés, les classe par ordre de priorité et en dresse un panorama. Pour les processus complexes, un plan de mise en œuvre distinct est défini. Il faut compter environ une heure pour cette étape.

Étape 6 : mettre en œuvre et contrôler le processus de changement

Dans cette étape, le plan d'opérations et les processus de changement sont communiqués aux membres du personnel. Le supérieur hiérarchique ou l'unité correspondante vérifie régulièrement la mise en œuvre des mesures décidées, la réalisation des objectifs et les résultats et détermine si l'organisation est sur la bonne voie pour aboutir aux résultats prévus. En communiquant sur les progrès réalisés auprès des membres du personnel, on renforce la transparence et motive les collaborateurs à s'impliquer activement.

Délai :

Le délai requis pour la mise en œuvre des procédures de gestion de la qualité dépend de la complexité des différents thèmes abordés. Pour conserver un certain élan, le processus ne doit pas prendre plus de 10 à 12 mois.

Il est recommandé de regrouper plusieurs petits changements en une seule opération afin que les membres du personnel puissent mieux apprécier les améliorations mises en œuvre et la réussite des projets. Si le champ d'application du projet est trop vaste, les participants ont tendance à perdre toute notion de la raison d'être des changements prévus. Une fois les procédures de gestion de la qualité mises en œuvre, il est conseillé au groupe de pilotage de réévaluer la situation actuelle de l'organisation.

Effets annexes positifs

Outre la mesure de la qualité dans l'ensemble de l'organisation, l'évaluation de la situation actuelle de l'organisation aide à renforcer l'esprit d'équipe et à améliorer la gestion des connaissances. Elle permet également aux nouveaux membres du personnel et aux nouveaux managers d'obtenir rapidement une vision d'ensemble de l'organisation.

Instrument 39

Assurance qualité de l'acquisition de compétences

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Cet instrument aide à améliorer les résultats individuels d'apprentissage tels qu'ils ont été mesurés, au moyen de principes didactiques de base. Il aide également à harmoniser les objectifs d'apprentissage et de développement.
Champ d'application	L'instrument est utilisé à des fins d'assurance qualité : les activités prévues tiennent-elles suffisamment compte des résultats d'apprentissage ?
Cadre/Participants	Soit en petit groupe, soit à des fins de réflexion individuelle.
Matériel	Un nombre suffisant d'exemplaires des sept principes didactiques de base et des quatre domaines de compétence.
Indications	Pour un projet, outre les objectifs sectoriels, il faut définir des objectifs d'apprentissage (voir les instruments « Définition d'objectifs d'apprentissage » et « Vérification de la stratégie d'apprentissage d'un projet »).

Description

L'instrument peut être utilisé pour étudier les bénéfices en termes d'apprentissage d'activités qui ont été planifiées au niveau individuel. Il aide à élaborer des activités d'acquisition de compétences et d'assurance qualité.

L'acquisition de compétences est basée sur un processus continu d'approfondissement des connaissances et des aptitudes. Les activités choisies sont adaptées à l'environnement dans lequel évoluent les apprenants. Elles font le lien avec la manière dont les apprenants se voient eux-mêmes et stimulent leur capacité à maîtriser et à s'approprier l'apprentissage autogéré. L'objectif, ici, est de doter les apprenants de compétences novatrices pour développer leur capacité à réfléchir et à agir de manière appropriée.

Marche à suivre

Étape 1 : vérifier la conformité aux principes didactiques

On commence par déterminer si, ou dans quelle mesure, une activité planifiée d'acquisition de compétences respecte les sept principes didactiques d'amélioration des résultats d'apprentissage.

■ Appropriation et auto-organisation

L'activité est-elle conçue de manière à permettre l'autogestion et à favoriser l'auto-organisation et l'appropriation ? Les apprenants ont-ils la liberté de façonner le processus d'apprentissage de manière indépendante ? Sont-ils impliqués dans le choix des objectifs et des méthodes d'apprentissage ? En d'autres termes, l'activité favorise-t-elle l'appropriation du processus d'apprentissage par les apprenants et préserve-t-elle le contenu appris tout en le développant ?

■ **Conseils/accompagnement de l'apprentissage**

La diversité des points de vue est-elle garantie ? Les changements de perspective sont-ils possibles ? Le groupe d'apprenants est-il hétérogène, de manière à favoriser l'intégration de multiples points de vue et les changements de perspectives ? Les opinions et les modes d'action sont-ils étudiés sous un angle différent et remis en question ? Des solutions et des options supplémentaires sont-elles recherchées ?

■ **Diversité des points de vue et changement de perspective**

La diversité des points de vue est-elle garantie ? Les changements de perspective sont-ils possibles ? Le groupe d'apprenants est-il hétérogène, de manière à favoriser l'intégration de multiples points de vue et les changements de perspectives ? Les opinions et les modes d'action sont-ils étudiés sous un angle différent et remis en question ? Des solutions et des options supplémentaires sont-elles recherchées ?

■ **Attitude**

Une attitude de considération mutuelle et de comparaison respectueuse est-elle favorisée ?

■ **Lieux d'expérience**

Les lieux d'apprentissage sont-ils conçus pour favoriser l'expérimentation et la réflexion ? Permettent-ils de nouvelles expériences et autorisent-ils les individus à se voir eux-mêmes et à voir les autres sous un nouvel angle ?

■ **Réflexion**

Chacun observe-t-il ses propres actions et les actions conjointes d'un œil critique ? Un temps suffisant est-il consacré à l'introspection et aux délibérations conjointes ? Le processus de réflexion permet-il un examen approfondi et un ajustement de l'apprentissage et de son efficacité ?

■ **Co-construction de l'apprentissage**

Les relations, le dialogue, la communication et la coopération sont-ils conçus de manière à ce que la découverte des innovations se fasse en commun, au moyen d'une méthode axée sur les solutions ?

Étape 2 : vérifier la conformité aux domaines de compétence

Au cours de cette deuxième étape, on analyse le processus d'apprentissage afin de déterminer si les domaines de compétences suivants sont abordés et, si oui, comment ? Sont-ils adaptés à la réalisation des objectifs du projet ?

■ **Compétence sectorielle**

Le processus d'apprentissage favorise-t-il le savoir-faire sectoriel de manière à avoir un impact sur les problèmes spécifiques au projet et à permettre la compilation d'options possibles en vue de la réalisation des objectifs de développement ?

■ **Compétence méthodologique**

Le processus d'apprentissage met-il en avant des aptitudes méthodologiques qui permettront ensuite de relever les défis dans le champ d'action sociétal ?

■ **Compétence sociale**

Le processus d'apprentissage met-il l'accent sur la compétence sociale en tant que facteur de coopération et de communication entre les acteurs dans le champ d'action sociétal ?

■ **Compétence personnelle**

Le processus d'apprentissage favorise-t-il l'acquisition d'aptitudes personnelles permettant une participation active des individus concernés dans le champ d'action sociétal ?

Les questions suivantes sont utiles quand il s'agit de concevoir des processus d'apprentissage :

- Le contenu de l'apprentissage est-il lié au contexte et à la journée de travail des apprenants ? Les processus d'apprentissage sont-ils adaptés à la situation dans laquelle les apprenants les utiliseront ?
- Existe-t-il un lien entre les structures d'apprentissage et les structures d'application des apprenants afin de faciliter le transfert de ce qui a été appris ?
- Des formes d'apprentissage appropriées sont-elles utilisées ? Offrent-elles un accès optimal aux connaissances et à l'expérimentation ?
- L'accompagnement de l'apprentissage est-il structuré de manière à favoriser la réflexion et la possibilité d'appliquer ce qui a été appris ?

Étape 3 : étudier les effets de l'acquisition de compétences à d'autres niveaux du renforcement des capacités

L'objectif, ici, est d'étudier les processus d'apprentissage au niveau personnel afin de déterminer si, outre la réalisation des objectifs d'apprentissage individuels, ils permettront la réalisation des objectifs envisagés dans le champ d'action sociétal. Pour cela, il faut décrire les impacts que les activités réalisées au niveau individuel auront au niveau de l'organisation et à celui de la société.

Les questions suivantes aident à concevoir des activités d'acquisition de compétences :

- Le processus d'apprentissage est-il conçu de manière à produire des résultats au-delà du niveau individuel ?
- Quelles sont les répercussions, pour les principaux groupes d'acteurs, de l'impact du processus d'apprentissage sur les apprenants ?
- Les apprenants sont-ils suffisamment intégrés dans les institutions ?
- Le processus d'apprentissage permettra-t-il aux participants de contribuer au lancement, à la mise en œuvre et à la gestion des processus de changement prévus ? Les activités de développement des compétences englobent-elles des étapes précises pour vérifier que les participants sont en mesure d'apporter cette contribution, par exemple, une approche intégrée via des projets de transfert, l'élaboration de prototypes, des communautés de pratique, la formation de diffuseurs, etc. ?
- Les apprenants sont-ils capables de participer activement à l'évolution des processus (motivation, connaissances existantes, aptitudes en matière de gestion du changement et expertise du leadership) ?

- Les diffuseurs ont-ils bénéficié de formations adéquates et d'un renforcement des capacités ?
- Un agrandissement à l'échelle des résultats de l'apprentissage est-il possible ?
- Des réseaux d'apprentissage (réseaux d'apprentissage entre pairs pour le partage d'expériences pratiques, associations d'anciens élèves) et des activités de suivi adaptées permettent-ils de garantir la pérennité des résultats d'apprentissage ?

Étape 4 : définir des mesures pour améliorer les résultats de l'apprentissage

En partant du principe que les étapes 1, 2 et 3 ci-dessus ont permis d'identifier des points de départ en vue d'optimiser les résultats d'apprentissage, l'étape suivante consiste à étudier, avec les autres acteurs impliqués, la possibilité d'approfondir encore davantage les résultats des activités d'acquisition de compétences.

En collaboration avec les autres acteurs, il convient de réfléchir aux questions suivantes qui peuvent aider à optimiser les résultats d'apprentissage :

- Les besoins identifiés reflètent-ils les priorités des apprenants ?
- Le contenu de l'apprentissage est-il adapté au contexte et axé sur lui ?
- Des participants qualifiés ont-ils été identifiés ?
- La composition du groupe d'apprenants est-elle adaptée à la tâche à réaliser ?
- Le contenu de l'apprentissage est-il adapté au niveau de connaissances actuel et à la journée de travail des participants ?
- Des supports et des formes d'apprentissage appropriés sont-ils utilisés ?
- L'accompagnement de l'apprentissage et la perception du rôle qu'il joue sont-ils adaptés au contenu de l'apprentissage et aux participants impliqués ?
- Une place suffisante a-t-elle été accordée à la réflexion et à l'appropriation ?

Instrument 40

Conseil collégial

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Le conseil collégial est un entretien structuré mené à des fins de conseil au sein d'un groupe. Un participant reçoit des conseils de la part des autres membres du groupe selon un déroulement déterminé et des rôles attribués à chacun. L'objectif est d'élaborer ensemble des solutions pratiques en réponse à une question concrète.
Champ d'application	Le conseil collégial convient par exemple, au traitement des thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ maîtrise de nouvelles tâches ; ■ collaboration au sein de groupes et entre des organisations ; ■ attitude à adopter face à des comportements inhabituels ; ■ intégration de nouveaux collaborateurs ; ■ dysfonctionnement dans le déroulement du travail ; ■ difficultés avec des supérieurs hiérarchiques.
Cadre/Participants	La taille idéale du groupe est de six à neuf personnes. Si les personnes intéressées sont plus nombreuses, il est préférable de former plusieurs groupes. Une séance de conseil dure environ une heure.
Matériel	Tableau à feuilles mobiles.
Indications	La question ou le problème que le participant souhaite voir abordé doit être clairement formulé. Il faut absolument veiller à adopter un ton fraternel et communiquer en se montrant obligeant et constructif à l'égard du participant présentant le cas.

Description

Le conseil collégial est une méthode peu complexe de mise en valeur des connaissances implicites. On parle également d'intervision. Il repose sur la constatation que des personnes travaillant dans des domaines similaires peuvent s'apporter mutuellement des conseils qualifiés sur des questions professionnelles.

Le conseil collégial suit un déroulement défini. Il a lieu entre pairs. La composition et l'autodétermination du groupe favorisent ce processus d'explicitation des connaissances implicites, grâce notamment à l'ouverture d'esprit des participants et à leur lien avec la pratique.

Certains autres principes doivent être respectés lors d'un conseil collégial :

- Les conseils sont dispensés au sein du groupe sans aucune facilitation externe. Les participants disposent d'un cadre structuré dans lequel la distribution des rôles et le processus de communication sont précisés.

- « Collégial » signifie ici qu'il n'y a pas de différence de niveau hiérarchique au sein du groupe, afin que les participants, en l'absence de supérieurs, se sentent les coudées franches et se parlent ouvertement.
- C'est le groupe qui décide du moment et du lieu de ses rencontres. En général, ces rencontres ont lieu toutes les deux à six semaines.
- Le groupe peut également créer une plateforme virtuelle (groupe de travail collaboratif) sur l'Intranet ou l'Internet afin de se coordonner ou de consigner les résultats. C'est le groupe qui décide à quel moment donner accès à ces informations et à qui accorder cet accès. Ces plateformes ne remplacent pas les rencontres directes.
- La première réunion sert à mettre au clair les règles du conseil collégial et à passer des accords internes. Au début de cette première réunion, une personne familiarisée avec l'instrument explique la méthode.

Marche à suivre

Étape 1 : distribuer les rôles

Chaque réunion commence par la distribution des rôles suivants : présentateur du cas, facilitateur, chronométrateur, plusieurs conseillers, un observateur du processus.

Étape 2 : présenter le cas et définir la question clé

Le présentateur du cas commence par décrire brièvement son problème. Le facilitateur note sur une feuille de tableau mobile quelques mots clés récapitulant la description de la situation par le présentateur. Il clarifie avec le présentateur quelles sont les questions clés auxquelles une réponse doit être apportée. La question clé est également notée sur la feuille.

Cette étape ne doit pas durer plus de cinq à dix minutes.

Étape 3 : demander des précisions sur le cas

Les conseillers indiquent ce qui les a particulièrement impressionnés dans ce cas et rassemblent des hypothèses (suppositions) pour expliquer la situation (qu'est-ce qui se passe ici ?). Ces hypothèses ne sont pas discutées et ne font l'objet d'aucune appréciation. L'animateur consigne les hypothèses sur une feuille de tableau mobile. Le présentateur se contente d'écouter.

Cette séquence peut durer une vingtaine de minutes.

Étape 4 : rassembler des hypothèses sur la situation

Les conseillers indiquent ce qui les a particulièrement impressionnés dans ce cas et rassemblent des hypothèses (suppositions) pour expliquer la situation (qu'est-ce qui se passe ici ?). Ces hypothèses ne sont pas discutées et ne font l'objet d'aucune appréciation. L'animateur consigne les hypothèses sur une feuille de tableau mobile. Le présentateur se contente d'écouter.

Cette séquence peut durer une vingtaine de minutes.

Étape 5 : commenter les hypothèses

À l'étape suivante, le présentateur du cas commente les hypothèses recueillies et en choisit une ou deux ayant d'emblée retenu son attention. Le présentateur fournit d'autres explications s'il estime si ces informations sont importantes pour trouver des idées de solution.

Cette étape ne doit pas durer plus de cinq minutes.

Étape 6 : élaborer des idées de solution

Les conseillers travaillent sur les hypothèses retenues, recueillent des idées sur la marche à suivre et proposent des solutions au problème du présentateur. (Que proposeriez-vous ? Quelles recettes se sont avérées efficaces dans une situation comparable ?). Le facilitateur consigne les idées sur une feuille de tableau mobile. Le présentateur se contente à nouveau d'écouter.

Cette séquence peut durer environ dix minutes.

Étape 7 : commenter les idées de solution

À l'étape suivante, le présentateur du cas commente les idées et les propositions qui lui paraissent judicieuses au premier abord et dit ce qu'il retiendra du conseil collégial.

Cette séquence ne doit pas durer plus de cinq minutes.

Étape 8 : évaluation au niveau méta

Un bref feed-back est renvoyé au facilitateur. L'observateur du processus donne ses commentaires à l'ensemble des participants. Les participants réfléchissent ensemble au processus. (Nota : les commentaires ne doivent pas porter sur le fond de la question !).

Il faut également prévoir cinq minutes environ pour cette étape.

Instrument 41

Définition d'objectifs d'apprentissage

Indications d'utilisation

Objet/fonction	L'instrument facilite la réflexion sur la capacité d'apprentissage et de changement d'un système de coopération et, à la lumière de cette réflexion, aide à définir des objectifs d'apprentissage concrets aux trois niveaux des personnes, de l'organisation et de la société (coopérations et conditions cadre y compris). L'instrument prévoit une analyse des atouts et faiblesses en fonction des trois mécanismes de l'apprentissage (variation, sélection, stabilisation).
Champ d'application	L'instrument se prête à l'extrapolation et à la précision d'objectifs d'apprentissage. Il facilite une réflexion approfondie sur les objectifs d'apprentissage pouvant être atteints et sur les instruments à utiliser à cet effet.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Le cas échéant, reporter les tableaux sur un tableau à feuilles mobiles ou un tableau d'affichage.
Indications	Les participants doivent avoir une très bonne compréhension des modèles, en particulier du modèle d'apprentissage (variation, sélection, stabilisation).

Description

Cet instrument favorise la réflexion sur l'apprentissage dans le projet. Cette réflexion s'articule notamment autour des aspects suivants :

- ... les cinq facteurs de réussite du modèle de gestion de Capacity WORKS ;
- ... les trois niveaux de renforcement des capacités (personne, organisation, société) ;
- ... les 3 mécanismes d'apprentissage (variation, sélection, stabilisation).

Marche à suivre

Étape1 : évaluer la capacité d'apprentissage et de changement

Dans un premier temps, on effectue une analyse des atouts et faiblesses du projet eu égard à sa capacité de mettre en œuvre les trois mécanismes d'apprentissage (variation, sélection et stabilisation). En se référant aux objectifs techniques du projet, on examine alors pour chaque facteur de réussite dans quelle mesure les critères de variation, sélection et stabilisation sont respectés.

Pour se faciliter la tâche, il est recommandé de renseigner le support de travail suivant pour chacun des cinq facteurs de réussite. Il est en outre utile d'étayer l'analyse des atouts et des faiblesses par des exemples très concrets ou par des expériences recueillies dans le cadre du projet.

Facteur de réussite : ...	Atouts	Faiblesses
Variation	Appréciation : Exemples :	Appréciation : Exemples :
Sélection	Appréciation : Exemples :	Appréciation : Exemples :
Stabilisation	Appréciation : Exemples :	Appréciation : Exemples :

Support de travail 45 : Analyse des atouts et faiblesses selon les trois mécanismes d'apprentissage

La liste ci-dessous aide à recenser les faiblesses et, en inversant les indications, permet évidemment de faire ressortir les atouts.

Indications de faiblesses en matière de variation :

- trop peu d'informations, d'idées, d'imagination, d'expériences ;
- trop de routine ;
- pas assez de diversité ;
- formation de fronts stables ;
- formation de fronts durcis.

Indications de faiblesses en matière de sélection :

- trop d'informations, d'idées, d'expériences, d'imagination ;
- faible capacité à prendre des décisions ;
- manque de clarté au niveau des structures de décision ;
- tendance à éviter les engagements.

Indications de faiblesses en matière de (re)stabilisation :

- manque de règles ;
- trop peu de continuité ;
- désorientation ;
- engagement insuffisant ;

- capacités de mise en œuvre insuffisantes ;
- manque d'acceptation à grande échelle ;
- choix de solutions volatiles plutôt que robustes (résilience insuffisante) ;
- trop peu de respect des règles.

On notera que les questions concernant les objectifs d'apprentissage et les objectifs techniques sont ici étroitement imbriquées. Il s'agit, par exemple, de la variation dans la définition de la stratégie, de la sélection dans les processus ou de la stabilisation dans le pilotage.

Étape 2 : définir les objectifs d'apprentissage

Des objectifs d'apprentissage sont déduits de l'analyse des atouts et des faiblesses. Ces objectifs d'apprentissage complètent les objectifs techniques en ceci qu'ils soulignent les aspects de l'apprentissage que l'on recherche, souvent de façon implicite, dans les objectifs techniques.

Étape 3 : affecter les objectifs d'apprentissage aux différents niveaux du renforcement des capacités

Il faut à présent, aux trois niveaux des personnes, de l'organisation et de la société (comprenant les coopérations et les conditions cadre), déduire, affecter et prioriser les objectifs d'apprentissage du projet en fonction de l'analyse des atouts et faiblesses (par ex. à l'aide de pastilles autocollantes). Le tableau ci-dessous facilite cette tâche

Objectifs d'apprentissage par niveau	Variation	Sélection	Stabilisation
Personne			
Organisation			
Société : Coopérations			
Société : Conditions cadre			

Support de travail 46 : Déduction d'objectifs d'apprentissage

Étape 4 : définir des indicateurs

Dans une quatrième étape, il convient en plus de réfléchir au moyen d'évaluer dans quelle mesure les objectifs d'apprentissage ont été atteints à chaque niveau. Ces réflexions peuvent être consignées dans le tableau suivant :

À quoi reconnaissons-nous que les objectifs d'apprentissage ont été atteints	
Personne	
Organisation	
Société : coopérations	
Société : conditions cadre	

Support de travail 47 : Indicateurs des objectifs d'apprentissage

Étape 5 : Choisir les instruments convenant au développement de l'apprentissage

Quels instruments peuvent être utilisés pour accroître la variation, la sélection et la stabilisation dans les objectifs et actions priorisés ?

Le graphique 48 peut servir d'orientation à cet effet. Il affecte les instruments de la boîte à outils de Capacity WORKS aux mécanismes de variation, de sélection et de (re)stabilisation.

Les affectations changent si les instruments sont utilisés avec souplesse.

Un certain nombre d'instruments servent d'ailleurs à plusieurs mécanismes. Dans ce dernier cas, les numéros des instruments se trouvent sur les lignes séparant les deux mécanismes en question.

Instruments / Mécanismes d'apprentissage	FR Stratégie	FR Coopération	FR Structure de pilotage	FR Processus	FR Apprentissage et innovation
Variation	2, 3, 5	10, 11, 13			32, 35, 36, 40
	1, 4	9, 12, 17			39
Sélection	6, 7, 8		20	25	41
		14, 19	23, 24	27	30, 37, 38, 42
(Re)stabilisation		15, 16, 18	21, 22	26, 28, 29	31, 33, 34

Les chiffres correspondent aux numéros des instruments dans le facteur de réussite concerné.

Graphique 46 : Affectation des instruments de Capacity WORKS aux mécanismes d'apprentissage

Instrument 42

Vérification de la stratégie d'apprentissage des projets

Indications d'utilisation

Objet/fonction	Partant de la stratégie de renforcement des capacités, les mesures mises en œuvre par le projet sont examinées sous l'angle de leur contribution à l'apprentissage aux trois niveaux du renforcement des capacités (personne, organisation, société : coopérations, conditions cadre), sont coordonnées et, le cas échéant, adaptées.
Champ d'application	Vérification de la cohérence des hypothèses de résultats sous-tendant la stratégie du projet. L'instrument se prête quand la mise en œuvre de la stratégie se heurte à des blocages ou quand celle-ci semble ne pas être suffisante pour développer les capacités requises.
Cadre/Participants	Atelier réunissant des acteurs clés.
Matériel	Le cas échéant, reporter le tableau sur un tableau à feuilles mobiles ou un panneau d'affichage, sinon copies du tableau de travail.
Indications	Exigences : Le projet dispose d'une stratégie de renforcement des capacités qui est connue des acteurs impliqués.

Description

Cet instrument aide à cerner la stratégie d'apprentissage adoptée (de manière implicite ou explicite) dans tout projet, à la vérifier et à inciter à l'optimiser, si besoin est. Cet instrument s'appuie sur une stratégie de renforcement des capacités qui a été finalisée pour l'ensemble du projet.

Marche à suivre

Le support de travail 48 structure la marche à suivre en six étapes et peut servir d'orientation pour le traitement ultérieur :

(Extrait du) projet XY : Vérification de la stratégie d'apprentissage				
	Personne	Organisation	Société	
			Coopérations	Conditions cadre
Étape 1 : Quels sont les objectifs d'apprentissage que l'on entend poursuivre aux différents niveaux (objectifs d'apprentissage visés) ?				
Étape 2 : Quelles sont les mesures déjà prévues et les hypothèses de résultats qui les sous-tendent ?				
Étape 3 : Les mesures se prêtent-elles à la réalisation des objectifs d'apprentissage ?				
Étape 4 : Dans quelle mesure existe-t-il entre les mesures prévues des interactions positives contribuant à la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau concerné ? (Synergies potentielles)				
Étape 5 : Dans quelle mesure existe-t-il entre les mesures prévues des interactions positives contribuant à la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau concerné ? (Synergies potentielles)				
Étape 6 : Quelles sont les leçons tirées des étapes précédentes en ce qui concerne les actions à entreprendre pour modifier ou compléter les mesures prévues ?				

Support de travail 48 : Vérification de la stratégie d'apprentissage

Étape 1 : identifier des objectifs d'apprentissage aux différents niveaux

Dans un premier temps, il faut choisir les aspects sur lesquels l'analyse doit mettre l'accent : quelle partie du projet entend-on examiner ? Les objectifs d'apprentissage retenus aux trois niveaux du renforcement des capacités, qui découlent des résultats prévus pour cette partie du projet, sont décrits (voir également la ligne Capacités recherchées dans l'instrument Stratégie de renforcement des capacités)

Étape 2 : décrire les mesures prévues

Dans la deuxième étape, les mesures déjà prévues et les hypothèses de résultats correspondantes sont reportées à tous les niveaux du renforcement des capacités.

Étape 3 : vérifier les mesures prévues au regard des objectifs d'apprentissage

Dans la troisième étape, on vérifie si les mesures prévues sont adaptées aux objectifs d'apprentissage. Dans le cas idéal, les mesures se prêtent à la réalisation des objectifs d'apprentissage sous tous les angles d'approche et aux trois niveaux du renforcement des capacités.

Étape 4 : identifier des effets de synergie positifs

La quatrième étape sert à vérifier quels sont les effets de synergie positifs entre les mesures prévues : jusqu'à quel point les mesures prévues se complètent-elles et/ou se renforcent-elles en ce qui concerne la réalisation des objectifs d'apprentissage aux trois niveaux du renforcement des capacités ?

Étape 5 : identifier les potentiels de conflit

La cinquième étape sert à vérifier dans quelle mesure les différentes mesures peuvent donner lieu à des dysfonctionnements ou à des conflits dans la réalisation des objectifs d'apprentissage aux trois niveaux du renforcement des capacités.

Étape 6 : en tirer des conclusions

Dans la dernière étape, on évalue les résultats intermédiaires obtenus dans les étapes précédentes et on en déduit des propositions visant à modifier ou à compléter les mesures prévues afin d'assurer que les objectifs d'apprentissage recherchés puissent être atteints.

Citations

- 1 Cité à partir de Wimmer, Rudolf (2009) : Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille (Direction et organisation – les deux faces d’une même médaille), dans : Revue für postheroisches Management, Heft 4, 2009, pp. 20–33
- 2 Cf. König, Helmut (2008) : Politik und Gedächtnis (Politique et mémoire), Weilerswist, page 368 et suiv.
- 3 Cf. Abelshauser, Werner (2005) : Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945 (Histoire de l’économie allemande depuis 1945), Bonn, p. 75 et suiv.
- 4 Mintzberg, Henry (1978) : Patterns of Strategy Formulation, in : Management Science 24, pp. 934–948
- 5 Cf. Nagel, Reinhart ; Wimmer, Rudolf (2009) : Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider (Développement stratégique systémique. Modèles et instruments pour des conseillers et décideurs), 5. éd. actualisée et étendue, Stuttgart, pp. 25–100
- 6 Cf. Ulrich, Hans ; Krieg, Walter K. (1972) : Das St. Galler Management Modell (Le modèle de management de Saint-Gall), Berne
- 7 D’après Nagel, Reinhart ; Wimmer, Rudolf (2009) : Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider (Développement stratégique systémique. Modèles et instruments pour des conseillers et décideurs), 5. éd. actualisée et étendue, Stuttgart, p. 103 et suiv.
- 8 Nagel, Reinhart ; Wimmer, Rudolf (2009) : Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider (Développement stratégique systémique. Modèles et instruments pour des conseillers et décideurs), 5. éd. actualisée et étendue, Stuttgart, p. 75
- 9 D’après Payer, H. (2011) : Organisation, Kooperation, Netzwerk – Fließende Übergänge zwischen fester und loser Kopplung (Organisation, coopération, réseau – transitions fluides entre des liens fermes et lâches), dans : Ahlers-Niemann, A., Freitag-Becker, E. (éd.) : Netzwerke – Begegnungen auf Zeit zwischen Uns und Ich, Bergisch Gladbach, pp. 23–39
- 10 Cf. Wimmer, Rudolf (2007) : Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen (L’aménagement délibéré de la propre capacité d’apprentissage de l’entreprise), dans : Tomaschek, N. (éd.) : Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen (L’organisation consciente. Comment accroître la capacité de performance, la vitalité et la force d’innovation des entreprises), Heidelberg, pp. 39–62
- 11 L’instrument repose sur un concept d’Arthur Zimmermann, odcp consult GmbH, Zurich
- 12 L’instrument a été développé par Arthur Zimmermann, odcp consult gmbh, Zurich. Cf. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (éd.), auteur Zimmermann, Arthur (sans indication d’année), Mainstreaming Participation, Instrumente zur AkteursAnalyse, 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen (Intégration transversale de la participation, Instruments d’analyse des acteurs, 10 modules pour l’aménagement participatif de systèmes de coopération), Eschborn, page 14 et suiv.
- 13 L’instrument a été développé par Arthur Zimmermann, odcp consult GmbH, Zurich
- 14 Les bases de l’instrument ont été mises au point par Arthur Zimmermann, odcp consult gmbh, Zurich.

- 15 Cf. Bauer-Wolf, Stefan, ÖAR, Vienne (2012) : Ein Lebenslauf von Kooperation (Une biographie de la coopération), publié sur le site www.coaching-raum.at
- 16 D'après Leo Baumfeld, ÖAR, Vienne : document de travail non publié
- 17 D'après Leo Baumfeld, ÖAR, Vienne : document de travail non publié
- 18 Les bases de l'instrument ont été mises au point par Arthur Zimmermann, odcp consult gmbh, Zurich.
- 19 Cf. Bauer-Wolf, Stefan ; Payer, Harald ; Scheer, Günter (Hrsg.) (2008) : Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz (La compétence du réseau, un atout de réussite), Heidelberg
- 20 Cf. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Hrsg.), auteur Zimmermann, Arthur (sans indication d'année), Mainstreaming Participation, Instrumente zur Akteursanalyse, 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationsystemen (Intégration transversale de la participation, Instruments d'analyse des acteurs, 10 modules pour l'aménagement participatif de systèmes de coopération), Eschborn, pages 32–35 ; cf. Nowak, Martin A. (2012) : SuperCooperators : Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed, Free Press
- 21 Covey, Stephen M. (2006) : The Speed of Trust, Free Press
- 22 Cf. Axelrod, Robert (2006) : The Evolution of Cooperation, Basic Books
- 23 L'instrument a été développé par Arthur Zimmermann, odcp consult GmbH, Zurich
- 24 L'instrument a été développé par Arthur Zimmermann, odcp consult GmbH, Zurich
- 25 L'instrument a été développé par Arthur Zimmermann, odcp consult GmbH, Zurich
- 26 Cf. Fisher, Roger et al. (2009) : Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik (Le concept de Harvard, un classique de la technique de négociation), Francfort
- 27 Cf. Königswieser, Roswita ; Exner, Alexander (2008) : Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (Intervention systémique : architectures et conceptions pour les conseillers et les gestionnaires des changements), Stuttgart
- 28 Graf-Götz, Friedrich ; Glatz Hans (1998) : Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Nonprofit-Unternehmen, Trainer und Berater (Manuel d'aménagement de l'organisation. Pour les praticiens, les formateurs et les conseillers d'entreprises à but lucratif et non lucratif), Weinheim, p. 152
- 29 Les bases de l'instrument ont été mises au point par Arthur Zimmermann, odcp consult gmbh, Zurich.
- 30 L'instrument a été mis au point sur un concept développé par Eppler, Martin J. (2007) : Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern (Le débriefing – tirer les leçons des réussites et des erreurs), dans : Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 01/2007, Werkzeugkiste Nr. 10, pp. 73–77
- 31 Les bases de l'instrument ont été mises au point par Arthur Zimmermann, odcp consult gmbh, Zurich.
- 32 Pour la description du modèle d'excellence EFQM, des concepts de base et des critères, voir le site Internet de l'EFQM (European Foundation for Quality Management), www.efqm.de
- 33 Voir le site Internet de l'Association suisse pour systèmes de qualité et de management (SQS), www.sqs.ch

Liste des graphiques

1. Capacity WORKS
2. Les cinq facteurs de réussite
3. Carte des logiques
4. Trilogie du renforcement des capacités
5. Boucle systémique
6. Modèle de résultats – Exemple : développement du tourisme
7. Boucle stratégique
8. Triangle de la cohérence
9. Système de coopération, réseau : points communs et différences
10. Fonctions d'une structure de pilotage
11. Niveaux de pilotage
12. Structure de pilotage formel se caractérisant par des niveaux de pilotage clairement délimités
13. Structure de pilotage se caractérisant par une organisation de projet souple
14. Carte des processus
15. Carte des processus « Introduction de budgets participatifs »
16. Hiérarchie des processus d'un processus clé choisi
17. Boucle stratégique
18. Processus linéaire d'élaboration de la stratégie
19. Boîte à outils pour l'élaboration de la stratégie
20. Scénarios opposés
21. Modèle de résultats
22. Modèle de résultats – étape 1
23. Modèle de résultats – étape 2
24. Modèle de résultats – étape 3
25. Modèle de résultats – étape 4
26. Modèle de résultats
27. Description des niveaux de renforcement des capacités
28. Interactions entre différentes mesures de renforcement des capacités
29. Symboles utilisés pour les acteurs
30. Symboles représentant les relations entre les acteurs
31. Exemple de carte des acteurs « oignon »
32. Exemple de carte des acteurs « arc-en-ciel »
33. Définition des acteurs clés
34. Phases des conflits relationnels et des conflits d'intérêts
35. Niveaux de développement des systèmes de coopération
36. Formes de coopération et rôles
37. Profil de performance du projet
38. Niveaux de pilotage
39. Éléments de configuration d'une architecture d'intervention (selon Königswieser)
40. Exemple d'une architecture d'intervention
41. Exemple de hiérarchie des processus pour un projet de gestion des bassins-versants
42. Mise à l'échelle – facteurs clés
43. Exemple d'évaluation de la capacité d'innovation
44. Grille des aspects à prendre en compte pour le diagnostic organisationnel
45. Exemple d'aspects de la gestion de la qualité
46. Affectation des instruments de Capacity WORKS aux mécanismes d'apprentissage

Liste des supports de travail

1. Matrice des facteurs d'influence
2. Des capacités pour quoi faire ?
3. Analyse SWOT
4. Description des options stratégiques
5. Critères de sélection d'une option
6. Matrice des impacts et risques
7. Matrice de renforcement des capacités
8. Carte des acteurs sous forme d'oignon
9. Carte des acteurs sous forme d'arc-en-ciel
10. Matrice des 4 A
11. Profil de l'acteur
12. Concordance des intérêts avec l'objectif de changement du projet
13. Matrice des conflits d'objectifs
14. Liste de contrôle « Caractéristiques structurelles des coopérations »
15. Le modèle PIANO
16. Liste de contrôle, clarification des objectifs des réseaux
17. Liste de contrôle des qualités d'un réseau
18. Évaluation du climat de coopération
19. Caractéristiques des partenariats réussis
20. Mesures de renforcement des partenariats
21. Analyse du comportement d'apprentissage
22. Liste de contrôle pour le processus de négociation
23. Identifier les acteurs susceptibles de participer au pilotage
24. Niveaux de participation
25. Liste de contrôle relative aux neuf critères
26. Planification stratégique : objectifs et blocs d'activités
27. Planification des jalons
28. Plan d'opérations
29. Carte des processus
30. Hiérarchie des processus
31. Conception des processus
32. Définition et étapes des processus
33. Étapes du processus
34. Ordinogramme
35. Liste de contrôle relative aux modèles critiques et points faibles
36. Liste de contrôle relative à l'analyse des problèmes au niveau des interfaces
37. Conception des interfaces
38. Liste de contrôle relative à la mise à l'échelle
39. Liste de contrôle relative à la compétence d'apprentissage des systèmes de coopération
40. Tableau d'évaluation de la capacité d'innovation
41. Élaboration et représentation de produits de la connaissance
42. Débriefing – visualisation des mesures
43. Liste de contrôle pour les communautés de pratique
44. Tableau d'évaluation pour le diagnostic organisationnel
45. Analyse des atouts et faiblesses selon les trois mécanismes d'apprentissage
46. Déduction d'objectifs d'apprentissage
47. Indicateurs des objectifs d'apprentissage
48. Vérification de la stratégie d'apprentissage

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à tous ceux qui, par leurs précieuses contributions, ont participé à l'élaboration et au développement du modèle. Sans eux, Capacity WORKS n'existerait pas aujourd'hui.

Dans la phase initiale (2004–2006), il s'agissait avant tout d'un grand nombre de responsables du marché qui ont nourri les discussions de leur expérience des ap-proches mises en œuvre dans des projets couronnés de succès, notamment Michael Gajo et Wolfgang Morbach, Christoph Feyen, Christopher T. Mallmann, Meinolf Spiekermann et Björn Philipp. Leurs partenaires au siège étaient les collaborateurs de l'ancienne équipe des conseillers MODeLS (Elisabeth Christian, Sylvia Glotzbach, Klaus Reiter) et de la section Organisation de l'entreprise (Kurt Wagner, Lutz Zimmermann). Helmut Willke a accompagné la phase d'élaboration du modèle en qualité de conseiller externe. La formulation des textes contextuels et des instruments a été appuyée par les conseillers externes Leo Baumfeld, Claudia Conrad, Jean-Pierre Wolf et Arthur Zimmermann. Il ne fait nul doute que Capacity WORKS n'aurait pas non plus vu le jour sans la direction du département/de l'unité d'état-major de l'ancienne GTZ.

La phase pilote (2007–2008) a été marquée par le fait qu'environ 70 responsables de marché en mission dans le monde entier ont accepté de tester Capacity WORKS avec leurs équipes et leurs partenaires et de mettre leurs expériences au service des travaux de développement ultérieurs. La section Organisation de l'entreprise avec Heiko Roehl, Kurt Wagner et Maraile Görden s'est chargée d'intégrer ces expériences à la politique de l'entreprise. L'élaboration de la deuxième version de Capacity WORKS, en collaboration avec Mischa Skribot en tant que conseiller externe, en fai-sait également partie.

Dans la phase d'introduction (2009–2010), ce sont à nouveau les membres du per-sonnel national, international ou expatrié qui, par leur intérêt à expérimenter, leur esprit inventif et leurs commentaires ont fait fructifier le capital d'expérience de Capacity WORKS dans des ateliers, des applications ou le blog. Ce processus a été appuyé par les directrices et directeurs du projet au siège (Bernadette Daubenmerkl, Bettina De Campos, Martina Maurer, Cordula Schmüdderich, Soete Klien, Maraile Görden) et par un groupe de conseillers externes. Oliver Karkoschka et Claudia Conrad ont été associés au suivi du processus d'introduction.

La présente mise à jour, qui est donc la troisième édition de Capacity WORKS, a pour l'essentiel été rédigée par des collaboratrices et collaborateurs du Centre de compétence Gestion du changement et approches méthodologiques (Werner Ahringhoff, Elisabeth Christian, Barbara Gerhager, Sylvia Glotzbach, Joachim Göske, Neil Hatton, Soete Klien, Klaus Reiter et Joachim Stahl). Y ont également participé la section Or-ganisation de l'entreprise (Maraile Görden) et le département Allemagne (Alexandra Pres, Balthas Seibold) au plan interne et Stefan Bauer-Wolf et Harald Payer au plan externe.

Quand un si grand nombre de personnes travaillent de façon aussi engagée pour un projet, il peut arriver que l'on omette de citer l'un ou l'autre nom. Nous prions donc les collègues dont nous aurions omis de citer le nom de bien vouloir nous excuser. Nous savons que c'est la somme de toutes les contributions qui font que Capacity WORKS est devenu ce que nous présentons dans cet ouvrage.