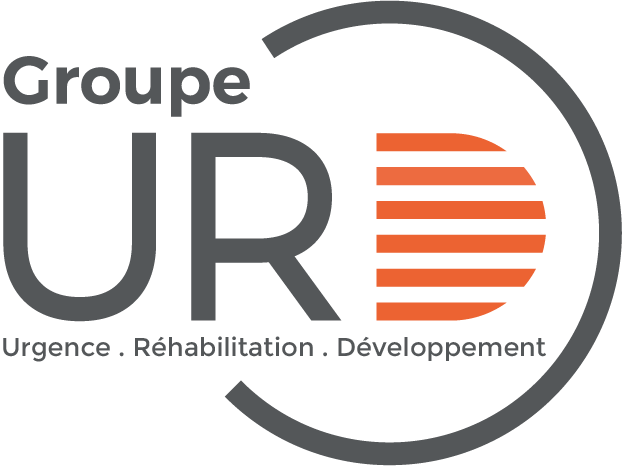
****

*Think-tank indépendant spécialisé dans l’analyse des pratiques et le développement de politiques pour l’action humanitaire et la gestion des fragilités.*

*Réalisé dans le cadre du programme KEY avec le soutien de :*

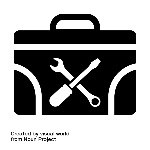
BOÎTE À OUTILS

**MAI 2020**

Agilité ou Gestion adaptative

**oUTILS D'AIDE À LA MISE EN œuvre d'actions de solidarité en situation complexe**

## 



## INTRODUCTION

Cette boîte à outils essaie de répondre en partie aux besoins concrets des équipes pour mettre en pratique une action « agile » de solidarité. Elle complète le « Document d’Orientation » sur l’agilité ou la gestion adaptative développé par le Groupe URD et disponible à l’adresse suivante : <https://www.urd.org/fr/publication/boite-a-outil-du-compas-qualite-redevabilite/>

Ce document fait suite aux Universités d’automne de l’humanitaire (UAH) qui ont été organisées par le Groupe URD en 2018 sur le thème « Agilité, qualité et redevabilité de l’aide dans les contextes de crises complexes et durables »[[1]](#footnote-1).

Il a été développé dans le cadre du programme KEY (« se tenir debout » en langue songhay) financé par l’Union européenne et mis en œuvre au Mali entre 2016 et 2020 par 5 consortia d’ONG[[2]](#footnote-2). Le Groupe URD remercie vivement l’ensemble des personnes impliquées lors des ateliers de formation, « Gestion agile de l’aide en contexte d’instabilité et d’insécurité », organisés par le Groupe URD à Bamako du 21 au 24 janvier 2020.

Tous ces supports sont disponibles en ligne sur le site du Groupe URD à l’adresse suivante :

<https://www.urd.org/fr/publication/boite-a-outil-du-compas-qualite-redevabilite/>

Ils seront régulièrement actualisés à partir des expériences du Groupe URD et des retours des utilisateurs. N’hésitez à partager tout outil qui peut compléter cette liste en l’envoyant à l’adresse suivante : [mcarrier@urd.org](mailto:mcarrier@urd.org)

**Important.** Tous ces supports et outils sont soumis aux règles d’utilisation et de partage de la licence Creative Commons : Attribution - Pas d’utilisation Commerciale - Partage dans les mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)



Vous êtes autorisé à :

* Partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
* Adapter — remixer, transformer et créer à partir du matériel

**Selon les conditions suivantes :**

* **Attribution** — Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.
* **Pas d’Utilisation Commerciale** — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant.
* **Partage dans les Mêmes Conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.
* **Pas de restrictions complémentaires** — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales ou des mesures techniques qui restreindraient légalement autrui à utiliser l'œuvre dans les conditions décrites par la licence.

Table des matières

[INTRODUCTION 2](#_Toc40882619)

[Créer un environnement « agile » 4](#_Toc40882620)

[Auto-évaluation « agile » 4](#_Toc40882621)

[Construire une approche « agile » – Identification, Conception, Lancement 5](#_Toc40882622)

[Mobiliser 5](#_Toc40882623)

[Identifier 5](#_Toc40882624)

[Planifier 6](#_Toc40882625)

[Structurer 7](#_Toc40882626)

[Mettre en œuvre une intervention « agile » - Mise en œuvre, suivi et clôture 9](#_Toc40882627)

[Essayer 9](#_Toc40882628)

[Apprendre 10](#_Toc40882629)

[S’adapter 12](#_Toc40882630)

## Créer un environnement « agile »

Parce qu’une gestion agile ou adaptative n’est pas uniquement une question technique et parce que tous les acteurs internes et externes sont interdépendants, une première étape consiste à créer ou renforcer un environnement « agile » avant même de débuter une action de solidarité.

### Auto-évaluation « agile »

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif *:*  Permettre à chacun de s’auto-évaluer sur ses pratiques « agiles ». |
|  | Utilisation : Ce modèles de pratiques "agiles" est organisé autour de 3 familles et 9 catégories :   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Gestion – Savoir « faire »**   1. Anticiper les ruptures 2. Mesurer la performance par les résultats 3. Réfléchir aux moyens de s'améliorer | **Collectif – Savoir « coopérer »**   1. Mettre les destinataires des actions au centre 2. Agir en interdépendance 3. Accueillir positivement les changements | **Humain – Savoir « être »**   1. Mettre l'humain au cœur des processus 2. Entretenir la motivation des équipes 3. Savoir être agile |   Pour chacune de ces catégories, il est demandé de préciser si les différentes phrases proposées correspondent complétement, partiellement, pas tout à fait ou pas du tout aux pratiques existantes, et de justifier cette réponse.  Comme indiqué dans le tableau ci-contre, une valeur de 1 à 4 a été associée à chaque réponse. Les résultats globaux ont ensuite été obtenus en faisant la moyenne des réponses pour chaque catégorie. |
|  |  |

## Construire une approche « agile » – Identification, Conception, Lancement

### Mobiliser

**Guide pour recruter des salariés agiles (*A Guide to Hiring Adaptive Employees*) - USAID learning lab**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Recruter des personnes sensibles à une gestion agile. |
|  | Utilisation : Cet outil (uniquement disponible en anglais) peut vous aider à répondre aux questions suivantes pendant un recrutement : quelles sont les compétences « agiles » à rechercher ? Quelles sont les qualifications souhaitées que je dois intégrer dans des descriptions de poste pour attirer des salariés agiles ? Quelles questions d'entretien dois-je poser pour évaluer les compétences agiles ? |
|  | *https://usaidlearninglab.org/library/hiring-adaptive-employees* |

### Identifier

Approche orientée changements (ou théorie du changement)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Poser et tester des hypothèses vérifiables sur ce qui est susceptible de « fonctionner » dans un environnement complexe. |
|  | Utilisation : La boîte à outils du projet PRISME du F3E est destinée à celles et ceux qui souhaitent se lancer dans la mise en œuvre des approches orientées changement, que ce soit pour planifier une action « orientée changement » ou pour suivre et évaluer les changements auxquels leur action peut contribuer. |
|  | <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/> |

Cartographie de stratégie, l'« impact mapping »

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Créer ou tester une stratégie d'intervention |
|  | Utilisation : Cet outil (à adapter à une action de solidarité) permet de mettre en évidence les chemins critiques, c’est-à-dire les points clés pour valider nos hypothèses. Savoir où on veut aller, et par où passer pour s’assurer au plus vite que le chemin est le bon. |
|  | <https://pablopernot.fr/2017/02/cartographie-strategie-impact-mapping/>  [https://github.com/impactmapping](https://github.com/impactmapping/open-impact-mapping-workshop/tree/master/educational-workshops/concerts-online) |

Cartographie des parties prenantes « Net-Map »

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Déterminer quels sont les acteurs impliqués dans un réseau donné, comment ils sont liés, leur influence, et quels sont leurs objectifs. |
|  | Utilisation : Cet outil de cartographie (en anglais uniquement) aide les personnes à comprendre, visualiser, discuter et améliorer les situations dans lesquelles de nombreux acteurs différents influencent les résultats. En créant des cartes de réseaux d'influence, les individus et les groupes peuvent clarifier leur propre vision d'une situation, favoriser la discussion et développer une approche stratégique de leurs activités en réseau. |
|  | [*https://netmap.wordpress.com/about/*](https://netmap.wordpress.com/about/) |

### Planifier

Planification multi-scénarios

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Anticiper les changements et les actions nécessaires en fonction de l'évolution de l'intervention et du contexte. |
|  | Utilisation : Les projets doivent être agiles lorsque l’on intervient dans des zones sensibles où beaucoup de choses peuvent se produire et affecter la mise en œuvre. Une planification multi-scénarios peut aider à ce que les projets s’adaptent continuellement aux changements de contexte. |
|  | <https://www.urd.org/fr/publication/la-planification-multiscenarios-dans-le-nord-du-nigeria-fao-2016/> |

Roadmap (ou plan de route) agile

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Guider la mise en œuvre de vos produits/services et définir les attentes au sein de l’organisation. |
|  | Utilisation : Cet outil (à adapter pour une action de solidarité) représente une vue d’ensemble stratégique de la direction du produit/service à moyen et long terme. |
|  | <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/Agile-product-roadmap-template-FR.xlsx> |

**Cartographie de plan d’action**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Identifier les étapes clés d'un projet |
|  | Utilisation : Cet outil (à adapter pour une action de solidarité) permet de découper le projet en petits morceaux qui font sens pour pouvoir rapidement apprendre et/ou bénéficier de la réalisation au plus tôt. |
|  | <https://pablopernot.fr/2017/01/cartographie-plan-action/> |

Gestion de risques

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Mettre en place une gestion de risques |
|  | Utilisation :  Compréhension - Le premier lien ci-dessous résume les enjeux principaux de la gestion de risques pour pouvoir mettre en place une stratégie d’anticipation en contexte instable.  Gestion de risques / Utilisation – Le deuxième lien propose un exemple qui est, dans son contenu, parfois à l’opposé de ce qui peut être considéré comme important dans une action de solidarité, mais les exemples d’outils et d’étapes sont intéressants. |
|  | rb.ec-lille.fr/l/Gestion\_risques/Gestion\_des\_risques\_Demarche.pdf    <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf> |

Négociation

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Comprendre et utiliser des techniques de négociation |
|  | Utilisation : Ces deux ressources de l’UNESCO et de la FAO sont intéressantes pour mieux comprendre les techniques de négociation. |
|  | comeingame.free.fr/animation/encadrants/equipes/co\_techniquenegociationgestionconflit\_unesco.pdf    [www.fao.org/3/a-a0032f.pdf](http://www.fao.org/3/a-a0032f.pdf) |

### Structurer

Charte de projet agile

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Partager une vision / compréhension commune de l'intervention |
|  | Utilisation : Une charte de projet agile tient en une seule page. Ses trois sections principales se concentrent sur la mission (la raison d’être du projet), la vision (ce qui sera réalisé par ce projet), et les critères de succès (la manière avec laquelle l’équipe devrait définir un projet achevé). |
|  | <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/Agile-project-charter-template-FR.xlsx> |

Charte d’équipe

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Clarifier les interactions entre les membres d'une équipe. |
|  | Utilisation : Une charte d’équipe est un document écrit et créé par les membres de l’équipe eux-mêmes pour fournir le cap à suivre et clarifier les interactions entre eux durant le projet. |
|  | https://www.youtube.com/watch?v=GxEC9aCi2QY |

## Mettre en œuvre une intervention « agile » - Mise en œuvre, suivi et clôture

Les organisations peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter aux changements et aux nouvelles informations, en particulier au commencement et à la fin des crises : comment réagir de manière proactive lorsque les besoins augmentent ou diminuent de manière drastique[[3]](#footnote-3) ? Lors de la mise en œuvre d’une intervention, les différentes parties prenantes d’une action de solidarité ont des mandats spécifiques qui peuvent limiter leur capacité d’ajustement. Si la population prioritaire d’une zone spécifique d’intervention ne correspond finalement plus à celle du mandat d’un opérateur ou des lignes directrices d’un financement, comment peut-on encore s’ajuster ? Si la modalité d’intervention la plus pertinente pour les populations (ex. : soutien agricole) n’est plus celle maîtrisée par une organisation, comment peut-elle s’ajuster[[4]](#footnote-4) ? Si une organisation s’est engagée à intervenir auprès d’un certain groupe de population, comment peut-elle justifier toute modification, voire peut-être même l’arrêt de son intervention ?

### Essayer

Backlog

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Planifier les actions prioritaires |
|  | Utilisation : Cet outil (à adapter pour une action de solidarité) est une liste d’actions prioritaires qui doivent être réalisées pour le prochain cycle court de l’intervention. À la fin de ce cycle, cette liste devrait être finalisée (personne ne devrait ajouter ou enlever de tâches à ce stade). |
|  | <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/Agile-Sprint-backlog-template-FR.xlsx> |

Priorisation des activités

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Clarifier les interactions entre les membres d'une équipe. |
|  | Utilisation : Les deux techniques de priorisation des activités les plus utilisées sont : MOSCOW et la matrice d’Eisenhower. Voir le lien ci-dessous pour plus d’informations. |
|  | <https://www.planzone.fr/blog/parfaitement-prioriser-taches-projet> |

**Apprendre de ses échecs**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Apprendre et s'améliorer même en cas d'échec |
|  | Utilisation : Un exemple est accessible avec le lien suivant. |
|  | <https://www.admittingfailure.org/failure/james-ayers-2/> |

### Apprendre

Outcome mapping (cartographie des incidences)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Soutenir la prise de décision (continue) pendant la mise en œuvre |
|  | Utilisation : Des approches pour soutenir la prise de décision (continue) pendant la mise en œuvre en soulignant les changements de comportements des personnes et des organisations visées par l’action. |
|  | <http://www.eval.fr/methodes-et-outils/cartographie-des-incidences/>  <http://richesses-immaterielles.com/wp-content/uploads/2015/04/Fiche9_GCP_MostSignificantChange.pdf> |

Indicateurs sentinelles

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif : Les indicateurs sentinelles peuvent être utilisés pour suivre de façon rapide les incidents potentiels et réagir si nécessaire avant que la situation ne se détériore. |
|  | Utilisation : Les indicateurs sentinelles sont une série d’incidents prédéterminés qui pourraient survenir alors que le projet est en cours et qui pourraient avoir des répercussions sur les résultats du projet. Ils peuvent être intégrés dans un outil global de suivi du projet ou dans un outil spéciﬁque de gestion des risques.  Des drapeaux de couleur peuvent être attribués à chaque indicateur sentinelle, de manière à indiquer l’occurrence et la gravité de chaque indicateur de façon visuelle. Cela peut faciliter l’utilisation de l’outil par les décideurs. Voici une possible gamme de drapeaux : |
|  | <https://www.urd.org/fr/actualite/une-serie-doutils-mis-a-disposition-pour-ameliorer-son-fonctionnement-interne-et-sa-gestion-de-projet/> |

Évaluations itératives avec Mini-Séminaire (EIMS)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Aider une intervention à s'adapter en temps réel à l'évolution du besoin, des ressources et du contexte. |
|  | Utilisation : Mise en œuvre régulière pendant une intervention |
|  | https://www.urd.org/fr/activite/evaluation/ |

**Récolte des effets (Outcome harvesting), Most significant change**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Identifier et comprendre les changements |
|  | Utilisation : Ces approches sont utilisées pour collecter, interpréter et analyser les changements. |
|  | <http://www.agirtot.org/thematiques/recolte-des-effets-1-de-2/> |

Capitalisation

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Apprendre des expériences |
|  | Utilisation : Des guides, exemples et supports de formation sont accessibles sur le site du F3E. |
|  | https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/capitalisation-des-experiences/ |

Strategy Testing (ST)

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Suivre une intervention en intervention complexe. |
|  | Utilisation : Un système de suivi que « Asia Foundation » a développé spécifiquement pour suivre les programmes qui s'attaquent à des problèmes de développement complexes par le biais d'une approche agile. |
|  | <https://asiafoundation.org/resources/pdfs/AnInnovativeApproachtoMonitoringHighlyFlexibleAidPrograms.pdf> |

### 

### S’adapter

Knowing When to Adapt - A Decision Tree (Savoir quand s'adapter - Un arbre de décision) – USAID learning lab –

|  |  |
| --- | --- |
|  | Objectif :  Prioriser les réponses aux défis pendant une intervention |
|  | Utilisation : Cet outil (en anglais uniquement) peut vous aider à déterminer la meilleure façon de résoudre un défi pendant la mise en œuvre d’une intervention |
|  | https://usaidlearninglab.org/library/knowing-when-adapt-decision-tree |



1. Pour plus d’informations : <https://www.urd.org/fr/evenement/uah-2018-agilite-qualite-et-redevabilite-02-04-octobre-2018/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Pour plus d’informations : <https://www.urd.org/fr/projet/observatoire-mali/> [↑](#footnote-ref-2)
3. HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht [↑](#footnote-ref-3)
4. Learning to make a difference Christian Aid Ireland’s adaptive programme management in governance, gender, peace building and human rights, ODI, Sept 2018, p. 9-10. [↑](#footnote-ref-4)