



Document d'orientation

AVRIL 2020

MICHAEL CARRIER



« AGILITÉ » OU « GESTION ADAPTATIVE »

Mettre en œuvre des actions de solidarité en situation complexe



Financé par l'Union européenne

**EUROPEAN UNION
EMERGENCY TRUST
FUND FOR AFRICA**

LE GROUPE URD URGENCE-RÉHABILITATION-DÉVELOPPEMENT

Cette étude de capitalisation a été réalisée par le Groupe URD. Fondé en 1993, le Groupe URD est un *think-tank* indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.

AUTEUR

Michael Carrier, Chargé de Recherche, Évaluation & Formation / Référent Qualité pour le Groupe URD.

REMERCIEMENTS

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. Nous souhaitons également remercier tous les membres du Groupe URD qui ont partagé leurs compréhensions, leurs expériences et leurs interrogations sur cette notion de gestion agile, et tout particulièrement Wandey Ag Ahmed, Paloma Casaseca, Lisa Daoud, Nachly Remarais, François Grünwald et Véronique de Geoffroy pour leur support et leurs conseils.

AVERTISSEMENTS

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Délégation de l'Union européenne.

Ce document ne propose pas de « nouvelles recettes » mais essaie plutôt de rassembler les bonnes pratiques « agiles » existantes en une approche cohérente et complète de gestion d'une action de solidarité en situation complexe.

Ce document essaie de répondre en partie au besoin de réponses concrètes des équipes pour mettre en pratique une action « agile » de solidarité. Il sera régulièrement actualisé à partir des expériences du Groupe URD et des retours des utilisateurs. Merci de nous faire parvenir vos retours et/ou suggestions à : mcarrier@urd.org



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
COMPRENDRE	6
QU'EST-CE QUE L'AGILITÉ OU LA GESTION ADAPTATIVE ?	6
Définition	6
Spécificités	6
Situation complexe	7
POURQUOI PARLE-T-ON D'AGILITÉ MAINTENANT ?	8
Évolution des actions de solidarité	8
Influences externes	9
Initiatives « agilité » ou gestion adaptative	11
COMMENT EN SAVOIR PLUS ?	14
Théorie, définitions	14
Études de cas	15
Ressources en ligne	16
SAVOIR FAIRE	17
CRÉER UN ENVIRONNEMENT « AGILE »	17
Humain	17
Équipe	18
Organisation	19
Secteur	19
CONSTRUIRE UNE APPROCHE « AGILE » – IDENTIFICATION, CONCEPTION, LANCEMENT	22
Mobiliser	22
Identifier	23
Planifier	24
Structurer	26
METTRE EN ŒUVRE UNE INTERVENTION « AGILE » - MISE EN ŒUVRE, SUIVI & CLÔTURE	28
Essayer	28
Apprendre	31
S'adapter	33
Communiquer	35

INTRODUCTION

Pourquoi lire ce document ? À qui s'adresse-t-il ? Comment a-t-il été développé ? Comment l'utiliser ?

Pourquoi lire ce document ?

Les méthodes « classiques » de gestion de projet ne sont pas toujours pertinentes quand le contexte d'intervention ou l'action envisagée est trop complexe pour pouvoir (presque) tout planifier à l'avance. Dans ces conditions, la mise en œuvre et la contribution d'une action de solidarité à l'amélioration des conditions de vie dépendent en partie de la capacité des personnes et des organisations à être « agiles », c'est-à-dire à s'adapter aux changements et répondre efficacement aux incertitudes¹.

L'« agilité » (ou la « gestion adaptative » en anglais²) n'est pas nouvelle. Chacun de nous s'ajuste constamment à l'évolution de son environnement et les actions de solidarité ont toujours su se montrer flexibles : la réponse à la détérioration des conditions de sécurité a souvent été l'exemple le plus visible de cette capacité d'ajustement (partenariats stratégiques, gestion à distance, etc.). Être agile demeure toutefois un défi pour les personnes et les organisations qui mettent en œuvre des actions de solidarité :

- Comme le démontre la crise sanitaire mondiale du Covid-19, l'instabilité ne se limite pas à certains contextes d'intervention, elle est globale. Une réponse agile n'est pas seulement nécessaire sur le terrain mais à tous les niveaux d'une intervention (terrain, pays, siège), et à toutes les échelles de relations des acteurs clés (populations, autorités, société civile, opérateurs, bailleurs, etc.).
- Connaître ne signifie pas forcément « savoir faire » car cette agilité n'est pas facile à mettre en pratique. Anticipation ; flexibilité ; communication ; coopération et interdépendance ; prise de recul et identification des « signaux faibles » ; prise de décision au bon moment et au bon niveau... : tous ces éléments ne sont pas nouveaux dans les actions de solidarité mais ils sont souvent mis en œuvre de manière incomplète et séparée.

Par conséquent, ce document ne propose pas de « nouvelles recettes » mais essaie plutôt de rassembler les bonnes pratiques « agiles » existantes en une approche cohérente et complète de gestion d'une action de solidarité en situation complexe. Il cherche à répondre aux questions suivantes :

Qu'est-ce que la « gestion agile ou adaptative » ?

Comment la mettre en pratique ?

Comment ce document a-t-il été développé ?

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 »³.

Il s'appuie par ailleurs sur la littérature du secteur marchand qui a développé la notion d'agilité depuis longtemps ainsi que sur les travaux du secteur de l'aide anglophone qui a initié quant à lui toute une série d'expérimentations et de réflexions sur la gestion adaptative.

¹ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

² Une gestion agile se traduit dans le secteur de l'aide par « Adaptive management » en anglais

³ Pour plus d'informations : <https://www.urd.org/fr/evenement/uah-2018-agilite-qualite-et-redevabilite-02-04-octobre-2018/>

Ce document 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'ONG⁴. En tant que partenaire d'apprentissage, le Groupe URD a mis en place toute une série d'outils pour faciliter l'agilité de ce programme et a notamment animé à Bamako en janvier 2020 une formation sur la gestion agile de l'aide en contexte d'instabilité et d'insécurité. Ce document actualise les messages clés de cette formation à partir des questionnements, des idées et des expériences des participants pour essayer de traduire les concepts clés liés à la gestion agile en éléments pratiques et adaptés à une action de solidarité en situation complexe.



À qui s'adresse ce document ?

Ce document est destiné en priorité aux personnes et aux organisations qui mettent en œuvre ou financent des actions de solidarité en situation complexe et/ou imprévisible. Il s'adresse en particulier aux représentants :

- « Terrain » en charge de la mise en œuvre des activités : chef(fe)s de projets et/ou des superviseurs d'activités intervenant dans des zones complexes et/ou instables ;
- « Pays » en charge du management, du suivi et/ou du financement des interventions : représentant(e) bailleur, chef(fe) de mission, coordinateur/trice, point focal consortium, etc. ;
- « Siègle » en charge du management à distance, du suivi et/ou du support des interventions : représentant(e) bailleur, responsable de *desk* géographique, référent suivi & évaluation, etc.

Comment utiliser ce document ?

Ce document est organisé en 2 parties :

1. COMPRENDRE - *Qu'est-ce que l'agilité ou la gestion adaptative ? Pourquoi parle-t-on d'agilité maintenant ? Comment en savoir plus ?*

Cette partie s'adresse aux personnes qui souhaitent savoir d'où vient la notion de gestion agile ou adaptative, ce qu'elle signifie, et comment en savoir (encore) plus sur ce sujet.

2. SAVOIR FAIRE - *Comment créer un environnement « agile » ? Comment construire et mettre en œuvre une action de solidarité « agile » ?*

Cette partie s'adresse aux personnes qui souhaitent identifier de manière concrète les pratiques et les outils qui peuvent aider à mettre en pratique une gestion agile ou adaptative sur le terrain.

⁴ Pour plus d'informations : <https://www.urd.org/fr/projet/observatoire-mali/>

COMPRENDRE

Qu'est-ce que l'agilité ou la gestion adaptative ? Pourquoi parle-t-on d'agilité maintenant ? Comment en savoir plus ?

QU'EST-CE QUE L'AGILITÉ OU LA GESTION ADAPTATIVE ?

DÉFINITION

L'agilité ou la « *gestion adaptative (...) est un processus structuré et itératif de prise de décision solide face à l'incertitude* » (Wikipédia⁵). Elle représente « *la capacité d'une organisation à s'adapter et à répondre efficacement aux dynamiques et aux incertitudes* (ALNAP, adapté de Friedman et al., 2016 ; Aagaard, 2012)⁶. C'est « *une approche volontaire pour prendre des décisions et faire des ajustements en réponse à de nouvelles informations et à des changements de contexte* »⁷ (USAID).

Comme illustré dans les exemples ci-dessus, la plupart des définitions sur l'agilité ou la gestion adaptative reprennent ces termes :

**Processus structuré et itératif...
... de prise de décision et d'ajustement...
... en réponse aux incertitudes.**

« En réponse aux incertitudes »

Une gestion agile ou adaptative est pertinente dans les situations complexes et/ou imprévisibles où les objectifs et les modalités d'intervention peuvent fortement changer. Elle renforce notamment le suivi du contexte et porte une attention plus forte à la gestion des équipes qui se retrouvent confrontées aux situations imprévisibles.

« Prise de décision et d'ajustement »

La finalité d'une gestion agile ou adaptative est de pouvoir prendre la bonne décision et ajuster une intervention au bon moment. Les enjeux de gouvernance sont par conséquent au cœur de toute gestion agile : qui prend les décisions d'ajustement à quel niveau et sur quel sujet ?

« Processus structuré et itératif »

L'agilité ne signifie pas faire ce que l'on veut : elle demande au-contre une structuration encore plus forte qu'une modalité de gestion de projet plus classique. Cette structuration doit notamment permettre d'anticiper les risques et de renforcer la capacité d'adaptation aux événements imprévisibles en organisant une intervention autour d'un processus itératif (c'est-à-dire qui se répète) de cycles courts pour essayer, apprendre et s'ajuster au plus vite.

SPÉCIFICITÉS

Composantes clés

La gestion agile ou adaptative est définie différemment selon les auteurs et les organisations, mais elle inclut presque toujours les composantes suivantes :

- **Incertitude acceptée sur ce qui fonctionnera (ou non) pour relever les défi(s) identifié(s).** Toutes les interventions peuvent changer tout au long de leur durée de vie, mais la gestion agile ou adaptative le reconnaît explicitement et admet que les solutions ne sont pas connues d'avance.
- **Focus prioritaire sur le « pourquoi » (effets), et moins sur le « comment » (activités et ressources).** Une gestion agile ou adaptative définit avec plus de précision le « but » de son action - les effets attendus - et donne plus

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive_management

⁶ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

⁷ An intentional approach to making decisions and adjustments in response to new information and changes in context - USAID - ADS 201.6 <https://usaidearninglab.org/qrg/adaptive-management>

de souplesse dans l'utilisation des ressources et le choix des activités. L'important n'est pas de réaliser les activités prévues mais d'atteindre le but avec les ressources disponibles. La question prioritaire n'est pas « avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ? » mais plutôt « avons-nous fait ce qu'il fallait pour atteindre le but de l'intervention ? »

- **Cycles courts et prise de décision itérative.** Afin de pouvoir s'adapter rapidement, une gestion agile ou adaptative fonctionne à partir de cycle courts et répétitifs d'analyse des résultats et d'ajustement des actions sur la base de ce qui a été appris.
- **Apprentissage continu et rapide.** Comme il n'est pas possible de tout savoir dans une situation complexe, une gestion agile ou adaptative apprend par tâtonnement, en testant des approches et en les adaptant rapidement⁸.
- **Attention forte sur le relationnel.** Une gestion agile ou adaptative met l'humain au cœur des processus car, plus une situation est complexe, plus les compétences, la motivation et le savoir-être des personnes sont importants.

Différences

Approche « classique » de gestion de projet	Approche « agile » de gestion de projet
« Nous proposons cette solution pour répondre à notre objectif »	« Les solutions ne sont pas connues d'avance »
« Essayons de planifier au maximum au départ »	« Planifions petit à petit tout au long de l'intervention »
« Nous allons essayer de suivre le plan, et de l'ajuster si besoin »	« Le plan va changer, peut-être même totalement »
« Nous suivons en priorité les activités et le coût du projet, et ensuite les effets »	« Nous suivons en priorité les effets du projet, et ensuite les activités et les coûts »
« Nous apprenons à la fin du projet pour les futures interventions »	« Nous apprenons tout au long du projet pour cette intervention et celles dans le futur »
« Nous devons essayer de tout réussir »	« On ne peut pas tout réussir. L'échec fait partie d'une intervention »

SITUATION COMPLEXE

Une gestion agile n'est pas toujours pertinente. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous⁹, le niveau de complexité d'une intervention va dépendre avant tout de deux critères : 1. le degré d'incertitude par rapport au contexte externe (ex. instabilité) et/ou interne (ex. fonctionnement en consortium); 2. le degré d'incertitude par rapport aux objectifs de l'intervention.

Plus nous en savons sur le contexte et sur ce qui permet d'atteindre les objectifs fixés, plus la mise en œuvre d'une intervention peut être linéaire¹⁰. À l'inverse, une gestion agile peut être plus appropriée pour une intervention en contexte instable et/ou si l'objectif final est difficile à décrire. Cependant, pour qu'une situation ne passe pas de complexe à

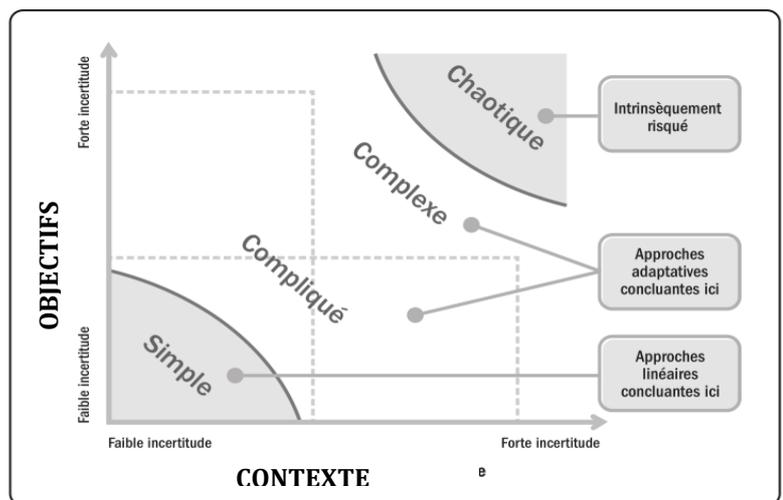


Figure 2-5. Modèle d'incertitude et de complexité inspiré du modèle de complexité de Stacey.

⁸ Learning to make a difference Christian Aid Ireland' s adaptive programme management in governance, gender, peace building and human rights, ODI, Sept 2018, p. 8.

⁹ Image adaptée du Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017, p. 28.

¹⁰ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 11.

chaotique, l'intervention doit maîtriser au-moins une des variables d'incertitude : contexte ou objectifs¹¹.

Pour résumer :

- Intervention simple = avec des objectifs et un contexte maîtrisés par l'organisation ;
- Intervention compliquée, voire complexe lorsque les objectifs OU le contexte sont incertains ;
- Intervention chaotique lorsque les objectifs ET le contexte sont incertains.

POURQUOI PARLE-T-ON D'AGILITÉ MAINTENANT ?

ÉVOLUTION DES ACTIONS DE SOLIDARITÉ

L'agilité ou la gestion adaptative n'est pas un concept nouveau dans le domaine de la solidarité. Dès 1983, Dennis Rondinelli¹² avait fait allusion à de nombreux problèmes liés à l'incertitude du travail de développement et préconisé des approches plus itératives et adaptatives, qui laissent de la place à un apprentissage progressif¹³. Pourtant, c'est seulement récemment que ces idées ont été mises en avant pour permettre aux personnes et aux organisations de mieux faire face à l'instabilité de plus en plus forte des contextes d'intervention et aux niveaux croissants de complexité du secteur de la solidarité internationale.

Les solidarités à l'épreuve des crises

Alors que des actions de développement sont de plus en plus mises en œuvre dans des contextes d'instabilité et d'insécurité, les actions d'urgence répondent à certains besoins, comme l'assistance immédiate pour sauver des vies, mais se retrouvent souvent inadaptées face à des crises complexes et durables¹⁴. L'agilité - ou la gestion adaptative - se développe à la fois face à l'installation des crises dans la durée et face au croisement des pratiques humanitaires et de développement dans les contextes de fragilité. Face aux dangers prévisibles et aux incertitudes constantes des contextes de crise, c'est un défi permanent que de veiller à ce qu'une action de solidarité réponde aux besoins, qu'elle reste pertinente et qu'elle cause le moins d'effets négatifs possible. Ces questions concernent à la fois les acteurs de l'humanitaire et du développement qui collaborent de plus en plus souvent dans des contextes de crise prolongée sur des programmes pluriannuels visant à renforcer la résilience.

En plus de son impact social et économique à long terme, la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19, et notamment le confinement des populations, a obligé les acteurs des solidarités à adapter leurs modalités de gestion et de coopération. Ces ajustements se sont effectués plus ou moins facilement en fonction de la nature des actions, des zones d'intervention et de la capacité des acteurs à « être agiles ». Ces changements ont également eu une forte influence sur la qualité de l'intervention (ex. : quelle capacité de suivi dans ces circonstances ?), ses effets (ex. : quelle évolution des besoins prioritaires ?), et le rôle des parties prenantes (ex. : principe de « localisation » qui est passé d'un souhait à un besoin pour pouvoir continuer les actions de solidarité).

¹¹ *Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017, p. 29.*

¹² *Development Projects as Policy Experiments: an adaptive approach to development administration, 2nd ed, Rondinelli, D. A. (1993) Routledge, London and New York*

¹³ <https://antylles.com/2016/05/17/adaptive-management/> What is adaptive management? May 17, 2016 By Dr Gregory J Wilson

¹⁴ *HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire - Alice Olbrecht*

Complexité croissante du système de l'aide

Jamais au cours de l'histoire de la solidarité internationale, les budgets n'ont été si importants, les contextes aussi changeants et les procédures d'accès aux fonds et de redevabilité aussi lourdes et compliquées. La multiplication des formats de documents, la lourdeur de beaucoup de processus de modifications contractuelles, la duplication de procédures d'audits et d'évaluations sont autant de contraintes à l'adaptabilité des interventions¹⁵. Ces contraintes sont d'autant plus importantes qu'elle se fondent sur une conception de la « bonne performance comme celle qui est prévue, mesurée et suivie par des plans clairs, à la manière d'un cadre logique »¹⁶, sans que la complexité et l'imprévisibilité des contextes d'intervention soient réellement reconnues. Cette « rigidité » rampante¹⁷ qui résulte de solutions prédéfinies à court terme et d'une gestion prévisible des performances empêche les organisations de s'adapter lorsque les contextes, les crises ou les besoins évoluent au fil du temps¹⁷. Quelques lueurs d'espoir montrent néanmoins qu'il est possible d'avancer et de gérer le connu comme l'incertain : les « fonds de crise » (« crisis modifiers » en anglais) qui peuvent être utilisés en cas de dégradation de la situation ou encore la présence renforcée de certains bailleurs sur le terrain pour épauler le changement. De toute façon, il n'y a désormais plus le choix : de plus en plus de voix s'élèvent pour réformer le secteur de l'aide. Le Sommet humanitaire mondial a ainsi insisté en 2016 sur le besoin de « nouvelles méthodes de travail » qui permettent aux « acteurs de l'aide humanitaire et du développement de travailler ensemble pour des "résultats collectifs" qui réduisent les besoins, les risques et la vulnérabilité¹⁸ »).

Les systèmes utilisés - tant à l'extérieur avec les bailleurs de fonds qu'en interne - pour la stratégie, le suivi des performances, la redevabilité et la gestion des risques ont évolué de façon à restreindre la gamme d'options dont disposent les humanitaires dans un environnement dynamique et à rendre plus difficile la mise en œuvre rapide et efficace des changements. HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

INFLUENCES EXTERNES

Gestion adaptative des ressources naturelles¹⁹

Le concept de gestion adaptative des ressources naturelles s'est développé à partir de la fin des années 1970. Plusieurs textes publiés entre 1978 et 1995²⁰ ont posé les éléments clés d'une gestion adaptative des ressources naturelles : l'importance de la conception et de l'expérimentation, le rôle crucial de l'apprentissage à partir des expériences, le lien itératif entre la connaissance et l'action, l'intégration et la légitimité des connaissances provenant de diverses sources et la nécessité d'institutions réactives.

¹⁵ François Grünewald - HEM Agilité, qualité et redevabilité, Groupe URD - 2019

¹⁶ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

¹⁷ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

¹⁸ (OCHA, 2017b)

¹⁹ Extrait de : Adaptive Management of Natural Resources: Theory, Concepts, and Management Institutions, United States Department of Agriculture, George H. Stankey, Roger N. Clark, Bernard T. Bormann, 2005.

²⁰ Voir : Adaptive Environmental Assessment and Management (Holling, 1978), Adaptive Management of Renewable Resources (Walters 1986), Compass and Gyroscope : Integrating Science and Politics for the Environment (Lee 1993), et Barriers and Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions (Gunderson et al. 1995a)

Ce concept de gestion adaptative a alors été appliqué à toute une série de secteurs de ressources (agriculture, gestion des ressources en eau, pêche, etc.) dans différents contextes sociopolitiques (Australie, Canada, Europe, Asie du Sud-Est, Afrique du Sud, États-Unis). Comme l'illustre le schéma ci-contre, il a été intégré dans plusieurs politiques institutionnelles comme la loi sur la gestion des forêts nationales aux États-Unis (National Forest Management Act - NFMA²¹). À partir de ces différentes expériences, les leçons suivantes ont été soulignées et peuvent être utiles à une action de solidarité :

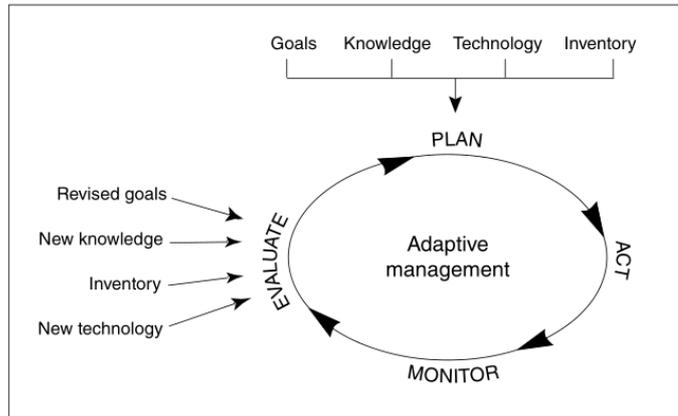


Figure 2—The adaptive management cycle (USDA USDI 1994: E-14).

1. Bien que le concept de gestion agile soit largement reconnu comme un modèle de référence pour la gestion des ressources dans des conditions de risque et d'incertitude, il reste avant tout un idéal plutôt qu'une réalité démontrée : « la gestion adaptative (agile) est plus une notion abstraite qu'une démarche acceptable, et les institutions ne permettent toujours pas aux gestionnaires de risquer l'échec²² »
2. L'expérimentation est au cœur de la gestion agile, impliquant des hypothèses, des contrôles et des répliques.
3. La gestion agile est de nature irréductiblement sociopolitique. Une mise en œuvre efficace doit impliquer la participation active et le soutien de l'ensemble des partenaires et des parties prenantes.
4. Une approche de gestion agile est fondée sur la reconnaissance et l'acceptation du risque et de l'incertitude.
5. L'apprentissage est un résultat essentiel du processus de gestion agile.
6. Divers obstacles institutionnels entravent la mise en œuvre efficace de la gestion agile. Il s'agit notamment de contraintes juridiques et politiques (par exemple, la loi sur les espèces menacées), d'obstacles socio-psychologiques (par exemple, l'aversion au risque ; Miller 1999) et de contraintes technico-scientifiques (par exemple, l'absence de situations de référence adéquates ou de protocoles de surveillance appropriés)²³
7. Un engagement en faveur d'une gestion agile nécessite des stratégies de conduite du changement permettant de passer d'un système de commandement et de contrôle à un système fondé sur l'apprentissage, la collaboration et la gestion intégrée.

Gestion informatique²⁴

L'agilité est née – dans le monde des projets informatiques – du besoin de renouer avec le bon sens. Un monde où le fait de répondre à un besoin de manière cohérente était devenu secondaire par rapport au fait de remplir les termes d'un contrat toujours plus compliqué et contraignant. Un monde où l'on parlait de ressources et de jours-hommes comme d'autres parlent de kilos de pommes de terre.

²¹ Voir *Forest Service Handbook 1909_12 chapter 20*

²² (Johnson et Herring (1999 : 361).

²³ (Stankey et al. 2003a).

²⁴ Extrait de l'article *Pour un « Manifeste agile » des projets d'aide humanitaire et de coopération au développement*, Medhi Terbeche, Michael Carrier, HEM n°20, 2018, Groupe URD. Pour plus d'informations : https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/pour-un-manifeste-agile-des-projets-daide-humanitaire-et-de-cooperation-au-developpement/

C'est dans ce contexte que dix-sept personnes - pratiquant des méthodes de gestion de projet alternatives - se sont réunies en 2001 pour créer ce que l'on appelle aujourd'hui : « le Manifeste agile²⁵ », recueil hyper-simpliste qui pose les bases de la bonne gestion d'un projet informatique. Ce manifeste sert de dénominateur commun à ce que l'on appelle aujourd'hui les « méthodes agiles », c'est-à-dire des méthodes de pilotage et de réalisation de projets qui cherchent à impliquer au maximum les demandeurs et à être les plus réactives possible en s'organisant autour de cycles courts et adaptatifs (« itérations ») pour conceptualiser et réaliser de manière progressive – ou « incrémentale » – le(s) livrable(s) attendu(s).



Schéma 1 - Source - <https://pritamsen.wordpress.com/2014/04/14/agile-manifesto/>

Ce « manifeste agile » est organisé autour de 4 valeurs qui soulignent les éléments fondamentaux qui peuvent servir de boussole pour orienter une démarche agile :

1. Les individus et leurs interactions plus que les standards, les processus, les procédures et les outils.
2. Un produit ou service concret et pertinent plus qu'une documentation de projet et un reporting exhaustifs.
3. La collaboration avec les différentes parties prenantes plus que la négociation contractuelle.
4. L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Ces valeurs sont traduites en pratique à travers 12 principes qui régissent le fonctionnement des équipes et leurs interactions et rythment la vie des projets. Mis bout à bout, ces valeurs et principes constituent le socle d'une culture agile et par la pratique favorisent un état d'esprit favorable à l'agilité²⁶.

L'agilité est aujourd'hui le fer de lance des cabinets de conseil et autres sociétés de service. Toutes les grandes entreprises ont lancé des chantiers de transformation et de nombreux domaines autres que les systèmes d'information prennent le virage de l'agilité. Cette volonté de devenir plus « agile » s'est également étendue aux organisations d'aide humanitaire et de coopération au développement qui s'inspirent de l'expérience des entreprises pour gagner en efficacité et en flexibilité.

INITIATIVES « AGILITÉ » OU GESTION ADAPTATIVE²⁷

Au cours des dernières années, de nombreuses initiatives - essentiellement anglophones - ont été mises en œuvre dans le secteur de l'aide pour proposer de nouvelles méthodes de gestion des interventions - plus adaptés aux réalités du terrain, plus flexibles - capables de produire des résultats dans des environnements complexes et instables. Chacune de ces initiatives est - directement ou indirectement - reliée à la notion de gestion agile ou adaptative des interventions et a ainsi renforcé la visibilité de ce concept dans les débats sur la qualité des actions de solidarité.

²⁵ Pour plus d'informations sur le Manifeste pour le développement Agile de logiciels, voir : <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

²⁶ Articles / coaching & management > L'agilité dans les organisations > <https://www.ekillium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/la-culture-agile-quest-ce-que-cest/> La culture agile qu'est-ce que c'est ?

²⁷ Pour plus d'informations sur les initiatives agiles dans le secteur de l'aide, voir : <https://oxfamblogs.org/fp2p/where-have-we-got-to-on-adaptive-learning-thinking-and-working-politically-doing-development-differently-etc-getting-beyond-the-peoples-front-of-judea/>

Important - La liste d'initiatives ci-dessous n'est pas exhaustive et chaque initiative évolue avec de multiples acteurs impliqués de sorte qu'il n'est pas possible de tout identifier de manière exacte. Ces exemples peuvent cependant permettre de comprendre les types d'initiatives en cours et les acteurs clés particulièrement investis en matière d'agilité.

Opérateurs

Les organisations en charge de la mise en œuvre d'une action de solidarité sont toutes directement ou indirectement impactées par les méthodes « agiles » mais certaines ont été particulièrement actives pour tester et partager les leçons apprises, notamment :

ADAPT (Analyse Driven Agile Programming Techniques) - À travers l'initiative ADAPT (Analyse Driven Agile Programming Techniques), Mercy Corps et International Rescue Committee (IRC) ont testé et identifié des leçons apprises sur l'utilisation d'approches de gestion agile ou adaptative dans six contextes complexes et imprévisibles autour de trois questions clés : 1. À quoi ressemble la gestion agile en pratique ? 2. Quel impact peut-elle avoir sur les programmes ? 3. Comment peut-on l'encourager au mieux ?

Pour plus d'informations : <https://www.mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies>

Bond working group « Adaptive development » - Bond est la plateforme britannique des organisations travaillant dans le domaine du développement international. En 2015-2016, et avec le support de DFID, la plateforme « Bond » a organisé une série d'apprentissages explorant les implications de l'intégration d'approches agiles ou adaptatives dans les actions de solidarité internationale et a produit en 2016 une publication intitulée *Adaptive management: what it means for CSOs*²⁸. Un groupe de travail continue à fonctionner pour partager les expériences, mettre en évidence les recherches intéressantes et l'apprentissage des autres, et accéder aux informations sur les événements à venir.

Pour plus d'informations : <https://www.bond.org.uk/groups/adaptive-development>

Bailleurs

Différentes modalités de financement « agile » ont été testées pour faciliter une plus forte flexibilité des interventions agiles. Certains financements incluent maintenant une option de financement des risques pour aider à faire face aux crises, comme le « fonds de crise » ou « crisis modifiers » en anglais qui peut être utilisé en cas de dégradation de la situation²⁹. D'autres financements sont conditionnés aux résultats (« payments by results » en anglais) pour soutenir une gestion agile en combinant une flexibilité sur la réalisation des activités et une plus forte responsabilité sur les résultats.

Au sein de la communauté des bailleurs, les trois initiatives suivantes ressortent le plus fortement :

Global Delivery Initiative (GDI) - Collaboration entre différents acteurs de l'aide et du secteur privé (menée par la Banque mondiale) pour se préparer et savoir faire face aux défis et aux problèmes inattendus tout au long des interventions de l'aide.

Pour plus d'informations : <http://www.globaldeliveryinitiative.org/>

Smart Rules (DFID) – Déployé en 2014, Smart rules (« Les règles intelligentes » en français) constitue le cadre de fonctionnement des programmes du ministère britannique du développement international (DFID), mettant l'accent sur la manière dont l'agence adapte les systèmes et les processus organisationnels à la gestion agile ou

²⁸ https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf

²⁹ Pour plus d'information sur les « crisis modifiers », voir : *Crisis modifiers a solution for a more flexible development - humanitarian system?*, *Evaluative learning for resilience Lessons from the BRACED experience in the Sahel*, Katie Peters and Florence Pichon, ODI

adaptative. Il existe divers exemples de programmes et de portefeuilles de DFID qui ont fonctionné de cette manière, notamment en ce qui concerne l'autonomisation économique des femmes au Mozambique ou la stratégie pays au Népal.

Pour plus d'informations : <https://www.gov.uk/government/publications/dfid-smart-rules-better-programme-delivery>

Collaborating, Learning, and Adapting (CLA) (USAID) – Le cadre de « collaboration, apprentissage et adaptation » (CLA en anglais) de USAID vise à opérationnaliser la gestion agile ou adaptative dans le développement international en décrivant une manière spécifique de concevoir, mettre en œuvre, adapter et évaluer les programmes. Une partie de ce cadre consiste à partager des outils et des ressources, tels que le laboratoire d'apprentissage (*learning lab*), aux équipes et aux organisations partenaires.

Pour plus d'informations : <https://usaidlearninglab.org/qrg/adaptive-management>

Centres de recherche

La plupart des centres de recherche du secteur de l'aide ont répondu au besoin de plus d'informations et de renforcement de capacités en gestion agile. Les trois acteurs suivants ont été particulièrement investis sur ce sujet :

ALNAP - Comment les programmes peuvent-ils adapter leur réponse face aux changements et aux incertitudes continuels ? Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils permettre un financement flexible pour que les organisations puissent s'adapter rapidement ? Le projet de recherche sur l'adaptabilité (« Adaptiveness ») d'ALNAP examine les approches qui peuvent aider les organismes à répondre plus efficacement aux flux changeants des besoins.

Pour plus d'informations : <https://www.alnap.org/our-topics/flexibility>

ODI - L'initiative Global Learning for Adaptive Management (GLAM), financée de 2018 à 2022 par le ministère britannique du développement international (DFID) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), est une alliance globale d'apprentissage qui vise à identifier, opérationnaliser et promouvoir activement des approches de gestion agile ou adaptative. L'initiative GLAM est mise en œuvre en consortium, dirigée par l'Overseas Development Institute (ODI), avec l'Institute of Development Studies de l'Université du Sussex (IDS), Oxfam, International Rescue Committee (IRC), Oxford Policy Management (OPM), Social Impact et ThoughtWorks.

Pour plus d'informations : <https://www.odi.org/our-work/adaptive-development>

Groupe URD³⁰ - Engagé dans ces réflexions depuis sa création en 1993, le Groupe URD se lance dès la fin des années 90 dans diverses opérations destinées à faciliter l'apprentissage « en temps réel » et l'adaptation des programmes. Suite à l'Ouragan Mitch qui frappe l'Amérique centrale en 1998, le Groupe URD mène un processus d'évaluations répétées intégrant des exercices d'échanges avec les acteurs de terrain, processus théorisé sous le vocable d'Évaluations Itératives avec Mini-Séminaires (EIMS). Le Groupe URD développe ensuite et met en œuvre cette méthodologie dans plusieurs contextes : Afghanistan, crise du Kosovo, tsunami de 2004 (8 missions dans une période s'étendant de 3 mois à 4 ans après le tsunami), Mali (12 missions entre 2012 et 2018), Haïti (15 missions d'une durée de 3 semaines à 5 ans après le séisme), Népal (7 missions situées entre 3 mois et 3 ans après le séisme). Par la suite, en raison de demandes de suivi rapproché et de « quasi-coaching » entre les missions, mais aussi afin de renforcer l'efficacité des évaluations et de stimuler en temps réel l'amélioration des pratiques, le Groupe URD se lance dans la création d'Observatoires. Il en crée en Afghanistan, au Tchad et en Haïti pour rapprocher l'apprentissage des acteurs de terrain. En 2018, débutent deux processus d'accompagnement à l'agilité : l'un au sein du projet RESILAC sur la zone du lac Tchad et l'autre en appui au programme Key au Mali, combinant

³⁰ Extrait de : HEM Agilité, qualité et redevabilité, Groupe URD – 2019.

EIMS, planification multi-scénarios et recherches opérationnelles.

Pour plus d'informations :

- <https://www.urd.org/fr/thematique/qualite-efficacite-et-redevabilite/>
- <https://www.urd.org/fr/projet/observatoire-mali/>
- <https://www.urd.org/fr/projet/redressement-economique-et-social-inclusif-du-lac-tchad-resilac/>

COMMENT EN SAVOIR PLUS ?

Pour se focaliser sur l'essentiel et rester le plus pratique possible, cette partie propose une liste volontairement réduite de ressources sur la gestion agile. Si vous souhaitez avoir accès à plus de références, vous pouvez consulter :

- Le « *Focus biblio - L'agilité dans la réponse aux crises* », du HEM N°20 « *Agilité, qualité & redevabilité* » publié en 2019 et écrit par Cécile Le Grix, Documentaliste au Groupe URD. https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/focus-bibliographique-sur-lagilite-dans-la-reponse-aux-crisis/
- *Making humanitarian response more flexible: Bibliography*, Alice Obrecht, ALNAP Background Paper, ALNAP, ODI, 2018. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/ALNAP%20Making%20humanitarian%20response%20more%20flexible%20biblio.pdf>

THÉORIE, DÉFINITIONS

Managing complexity – Adaptive management at Mercy Corps, Mercy Corps, 2015

Ce document de 9 pages explique pourquoi la gestion adaptative est importante, explique ce qu'elle est et détaille les quatre éléments qui la sous-tendent : la culture, les personnes et les compétences, les outils et les systèmes, et un environnement favorable.

<https://www.mercycorps.org/research-resources/managing-complexity-adaptive-management>

Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016.

La gestion agile se caractérise par une approche flexible qui implique des essais, un suivi, un retour d'information et des ajustements si nécessaire. C'est une alternative aux approches plus linéaires et mécaniques. Ce document d'introduction s'adresse aux gestionnaires et aux dirigeants des organisations de la société civile ainsi qu'aux bailleurs de fonds qui ne sont pas déjà spécialistes du sujet. Il donne un aperçu de ce qu'est la gestion adaptative, quand et pourquoi elle peut être appropriée, et ce qui peut être nécessaire pour que les organisations adoptent des approches adaptatives.

<https://www.alnap.org/help-library/adaptive-management-what-it-means-for-csos>

Making humanitarian response more flexible: challenges and questions, A. Obrecht, S. Bourne, ALNAP Background Paper, ALNAP, ODI, 2018.

Parce que les acteurs humanitaires répondent à des situations dynamiques et instables depuis des décennies, ils devraient être bien placés pour s'adapter aux changements sur le terrain. Alors pourquoi cela est-il si difficile ? Pour répondre à cette question, ce document d'information expose les situations qui amènent les organisations humanitaires à tenter de changer leurs modes de fonctionnement et les enjeux qu'ils rencontrent alors. Les auteurs présentent des travaux réalisés en dehors du secteur humanitaire sur la flexibilité et les capacités d'adaptation pour aider les organisations humanitaires à améliorer leur capacité à répondre aux dynamiques et aux incertitudes. Ils concluent par un résumé de l'état des données probantes sur l'adaptation.

https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/ALNAPpaper%20Making%20humanitarian%20response%20more%20flexible_1.pdf

The Agile Manifesto, Agile Alliance, 2001.

Ce *Manifeste agile* a été rédigé en 2001 par l'Alliance Agile sur la base de 12 principes qui souhaitent privilégier les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils, les logiciels de travail plutôt qu'une documentation exhaustive, la collaboration plutôt que la négociation d'un contrat, et la réponse au changement plutôt qu'un programme suivi à la lettre.

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/Agile-Manifesto-Color.pdf>

Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017

Ce guide est le fruit de la collaboration entre le Project Management Institute (PMI) et Agile Alliance. Les membres de l'équipe de rédaction principale à l'origine de ce guide incluaient des bénévoles des deux organisations qui se sont appuyés sur l'expertise d'un grand nombre de professionnels et de *leaders* actuels aux différents profils, convictions et cultures. L'objectif de ce guide est de proposer aux équipes de projet des outils, des recommandations et une compréhension des techniques agiles disponibles afin qu'elles obtiennent de meilleurs résultats.

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>

Humanitaires en mouvement, numéro spécial « Agilité, qualité & redevabilité », Groupe URD, 2019

Les 2, 3 et 4 octobre 2018, les Universités d'automne de l'humanitaire (UAH) ont rassemblé une trentaine de participants au siège du Groupe URD pour échanger sur le concept d'agilité, ses enjeux et son application dans le secteur de l'aide internationale. Ce numéro spécial de la revue, rédigé par des intervenants et des participants, restitue un certain nombre de réflexions développées lors de cet événement, lesquelles illustrent différentes facettes de ce qui semble devenir une caractéristique essentielle des équipes, des projets et des organisations qui composent le secteur.

https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/agilite-redevabilite-et-qualite-des-approches-pour-mieux-articuler-aide-humanitaire-et-aide-au-developpement/

ÉTUDES DE CAS

Adapting Aid Lessons from six case studies, Mercy Corps, IRC, 2016.

En 2015, IRC et Mercy Corps se sont associés pour lancer le programme ADAPT (*Analysis Driven Agile Programming Techniques*) dont l'objectif était de travailler conjointement sur les questions de gestion agile dans le secteur humanitaire. Trois questions principales ont dominé les travaux : à quoi ressemble la gestion agile en pratique ? Quel impact peut-elle avoir ? Comment peut-elle être entretenue au mieux ? Des études de cas ont été menées dans différents contextes (Ouganda, Syrie, Niger, Sierra Leone, Liberia, Myanmar) et ont permis de partager les réflexions sur la façon dont la gestion agile peut améliorer l'efficacité et l'impact de l'aide. Ce rapport synthétise les résultats des études. Le partenariat ADAPT souhaite désormais institutionnaliser la gestion adaptative au sein d'IRC et de Mercy Corps, mais aussi influencer davantage le secteur grâce aux résultats de ce travail.

https://www.mercycorps.org.uk/sites/default/files/Mercy_Corps_ADAPT_Adapting_aid_report_with_case_studies.7.2_1.16.pdf

Pour accéder aux différentes études de cas :

<https://www.mercycorps.org.uk/research/adaptive-management-case-studies>

Learning to make a difference: Christian Aid Ireland's adaptive programme management in governance, gender, peace

building and human rights, David Booth & al., Christian Aid Ireland, ODI, Irish Aid, September 2018.

Ce document est le fruit d'une collaboration de plusieurs années entre ODI et Christian Aid Ireland pour évaluer la pertinence des approches adaptatives dans le domaine de la gouvernance, de la consolidation de la paix et des droits humains. Les auteurs s'appuient ici sur le programme en cours de l'ONG dans sept pays affectés par un conflit, la violence ou l'instabilité politique : l'Angola, la Colombie, le Salvador, le Guatemala, Israël et les Territoires palestiniens occupés, la Sierra Leone et le Zimbabwe. Il s'agit d'un programme de cinq ans qui repose sur des partenariats avec des organisations locales travaillant avec les populations marginalisées sur les questions liées au genre afin de les aider à améliorer leurs droits et leur protection. Le rapport explique en quoi consiste l'évolution vers une gestion adaptative des programmes, décrit les enseignements tirés de la première année d'expérience et tente d'en tirer des enseignements en examinant les implications possibles pour la mise en œuvre au cours des années à venir. Les auteurs constatent que, pour tirer pleinement parti de la transition vers une gestion adaptative, les nouvelles méthodes de travail et leurs principes sous-jacents devront être davantage ancrés dans les pratiques et les cultures organisationnelles.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12387.pdf>

Dynamic gridlock: Adaptive Humanitarian Action in the Democratic Republic of Congo, Alice Obrecht, Étude pays ALNAP, ALNAP, ODI, 2018.

Théâtre d'une crise humanitaire qui dure depuis plus de 20 ans, la RDC incarne à la fois les raisons pour lesquelles souplesse et capacité d'adaptation sont si importantes pour l'avenir de l'action humanitaire et celles pour lesquelles ces deux qualités sont si difficiles à obtenir. Les humanitaires y travaillent en effet dans un environnement en constante évolution où de nombreuses crises complexes et de petite à moyenne envergure surviennent chaque semaine dans différentes parties de ce vaste pays. Cette étude pays examine des exemples de programmation humanitaire souple dans un milieu de crise prolongée tout en analysant les obstacles à la souplesse et les principaux déclencheurs du besoin de changement.

https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-2018-adaptiveness-DRC-case-study_1.pdf

Crisis modifiers: A solution for a more flexible development-humanitarian system? Katie Peters, Florence Pichon, BRACED, ODI, novembre 2017.

Le programme BRACED de résilience face aux catastrophes a intégré un fonds humanitaire fournissant une assistance humanitaire pour les urgences au Sahel (PHASE) qui permet d'être plus flexible face aux risques. Ce rapport présente les résultats de l'utilisation de ce fonds modificateur de crise et montre que les modificateurs de crise peuvent être une solution pour un système d'aide plus souple s'ils s'accompagnent d'un changement fondamental dans la manière dont les acteurs du développement conçoivent leurs programmes et réagissent aux risques prévisibles.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11861.pdf>

RESSOURCES EN LIGNE

Différentes ressources en lignes peuvent vous permettre d'avoir accès à plus d'informations et des outils de gestion agile, notamment :

- ODI (Overseas Development Institute) - <https://www.odi.org/our-work/adaptive-development>
- Collaborating, Learning, and Adapting (CLA) (USAID) - <https://usaidlearninglab.org/qrg/adaptive-management>
- ALNAP - <https://www.alnap.org/our-topics/flexibility>
- Groupe URD - <https://www.urd.org/fr/thematique/qualite-efficacite-et-redevabilite/>
- Oxfam Blog - <https://oxfamblogs.org/fp2p/tag/adaptive-management/>

SAVOIR FAIRE

Comment créer un environnement « agile » ? Comment construire et mettre en œuvre une action de solidarité « agile » ?

Contrairement au secteur informatique où l'agilité est une approche empirique et pragmatique parfois poussée à l'extrême, la gestion agile est plutôt comprise dans les actions de solidarité comme une approche générale que comme une méthode spécifique³¹. Il y a par conséquent beaucoup de réflexions théoriques sur la notion de gestion agile mais peu de recommandations et d'outils concrets susceptibles d'aider les équipes à la mettre en pratique. Pour tenter de répondre en partie à ce besoin de réponses concrètes, cette partie essaie d'esquisser une proposition d'étapes et de recenser les outils existants pour aider les équipes à mettre en œuvre une gestion agile en situation complexe.

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 débiter une action de solidarité.

HUMAIN

Nous ne sommes pas tous égaux face à l'agilité. Chaque personne réagit différemment face à l'incertitude et aux changements répétitifs qui sont le lot quotidien d'une gestion agile. Il convient par conséquent d'identifier les personnes adaptées

aux interventions « agiles » :

Comment construire des équipes agiles ? Quelles sont les compétences nécessaires pour faciliter une intervention agile³² ? Comment améliorer les compétences « générales » favorables à l'agilité comme la confiance, les relations et la pensée critique³³ ?

« L'agilité est une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés pour fidéliser) et une dimension proactive (création de valeur). Il faut savoir reconnaître dans l'instant chaque situation et adopter spontanément le bon fonctionnement. L'agilité ne saurait donc être un état stable et définitif, mais une propension, une aptitude, un cadre général à maintenir et alimenter constamment. »

Agileom - <https://agileom.fr/agilite/>

Certains comportements et attitudes d'une personne peuvent faciliter la mise en place d'une gestion agile, notamment³⁴ :

- **La capacité d'anticipation** : être agile demande de pouvoir réfléchir aux potentiels scénarios d'évolution, de savoir anticiper les plans B, C...
- **La curiosité**. L'agilité vient plus naturellement pour une personne qui a un intérêt marqué à savoir si son travail atteint les résultats qu'il/elle s'est fixé(e) et qui a une tendance à une réflexion orientée vers l'action.
- **Compétences en matière de communication et d'écoute**. L'écoute et la communication transparente sont essentielles pour faciliter une culture d'ouverture et d'échanges.

³¹ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016

³² Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 12

³³ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humaine – Alice Olbrecht

³⁴ USAID - <https://usaidelearninglab.org/qrg/adaptive-management>

- **Pensée critique.** Les ajustements doivent être fondés sur des données et des preuves, et non sur une opinion. Les responsables d'une gestion agile devraient être capables d'examiner, de comprendre et d'utiliser de manière critique les informations pour prendre des décisions et mener des actions sur la base de ces décisions.
- **Être à l'aise avec l'incertitude et le changement.** La gestion agile exige d'être à l'aise avec l'incertitude, d'être flexible au changement et d'avoir l'humilité d'admettre ce que l'on ne sait pas ou quand les choses n'ont pas fonctionné comme prévu.

« Il y a ceux qui peuvent travailler dans l'ambiguïté et ceux qui sont figés par celle-ci. Certains ont besoin de la carte routière, d'autres veulent la jeter et disent : "Allons voir où la mer nous mène" ».

Collaborateur du PERL, Nigeria, in Oxfam -/what-have-we-learned-from-a-close-look-at-3-dfid-adaptive-management-programmes/

Valoriser ces compétences lors du recrutement des personnes et investir dans leur développement peut permettre d'avoir des personnes qui sont prêtes à « développer leur agilité personnelle, faire preuve de curiosité, de nuance et de recul pour accepter le changement et faire de celui-ci un outil pour créer et innover »³⁵.

ÉQUIPE

Les changements et les incertitudes liés à une gestion agile peuvent avoir un impact fort sur les personnes et les équipes. Il est par conséquent important de renforcer les liens humains et de s'assurer qu'ils restent prioritaires par rapport aux processus de mise en œuvre et de contrôle d'une intervention : comment favoriser une communication ouverte au sein d'une équipe ? Comment renforcer la confiance entre les membres d'une équipe et d'une organisation ?

« Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne » (Jean-Paul Sartre). Dans une situation complexe, la question n'est pas de savoir si le bus va tomber en panne - cela va arriver - mais plutôt si les personnes impliquées seront assez mobilisées et solidaires pour poursuivre le voyage ensemble.

Si s'ouvrir à l'agilité commence par une expérience individuelle, elle se poursuit par une prise de conscience collective³⁶. Une équipe « agile » doit être en capacité de pouvoir répondre et s'adapter à la complexité. Pour cela, elle doit se sentir capable de partager les informations pertinentes - même les échecs - et prendre des décisions. Cela signifie accepter un niveau de délégation de la prise de décision le plus proche possible de l'intervention, accepter l'erreur, favoriser une culture du risque mesuré, sensibiliser à la notion de création de valeur, faciliter une parole libre, critique et respectueuse mais aussi modifier le rôle du/de la responsable de projet.

Bon nombre de responsables de projet sont habitué(e)s à être au centre de la coordination du projet, à suivre et à présenter le statut de l'équipe au reste de l'organisation. Toutefois, pour les projets qui connaissent de grands changements, la complexité est telle qu'une seule personne ne peut pas les gérer. Dans un projet agile, les responsables de projet ne sont plus au centre mais au service de l'équipe et de la direction. Le terme de « leader-serviteur » (« servant-leader » en anglais) est souvent mis en avant dans les équipes agiles car ces responsables de projet doivent pouvoir passer d'une « gestion de la coordination » à une « facilitation de la collaboration » : ils sont avant tout jugés sur leur capacité à rendre les autres meilleurs³⁷.

³⁵ <https://www.ekiliium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/la-culture-agile-quest-ce-que-cest/> La culture agile qu'est-ce que c'est ?

³⁶ <https://www.ekiliium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/la-culture-agile-quest-ce-que-cest/> La culture agile qu'est-ce que c'est ?

³⁷ Guide pratique agile, PMI & Agile Alliance, p. 52

ORGANISATION

Permettre l'adaptation est un défi culturel autant - sinon plus - qu'un défi technique au sein d'une organisation³⁸. Les principaux aspects d'une culture organisationnelle adaptative sont les suivants³⁹ : accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié ; valoriser et privilégier la réflexion et l'apprentissage ; une communication ouverte ; faciliter la flexibilité. Comment les dirigeants d'une organisation peuvent aider à créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'adaptation ? Comment promouvoir des qualités « agiles » comme la « curiosité » ? Comment valoriser les prises de risques responsables dans les mécanismes de contrôles de la performance ?

Une organisation doit pouvoir combiner une volonté forte de déployer l'agilité avec un état d'esprit qui facilite la mise en place d'une culture agile. Pour qu'une gestion agile ou adaptative puisse se mettre en place sans obstacles majeurs, il est important de traduire des valeurs opérationnelles de flexibilité, de transparence, de confiance, de qualité des relations des acteurs et de sens de l'action pour favoriser une culture agile à tous les niveaux d'une organisation⁴⁰. Cela peut nécessiter des changements assez profonds pour certaines organisations, ce qui signifie qu'il ne faut pas sous-estimer le défi que représente l'utilisation d'une gestion agile pour une organisation⁴¹.

Les systèmes, processus et outils organisationnels jouent ainsi un rôle clé dans le renforcement... ou le blocage d'initiatives agiles. De nombreuses organisations « ne parviennent pas à s'adapter en raison de restrictions financières ou parce qu'elles comprennent mal le niveau de changements que les bailleurs de fonds sont prêts à tolérer dans un programme en cours »⁴². D'autres sont confrontées aux limites des mécanismes internes de support qui ne parviennent pas à s'ajuster aux modifications de l'intervention, notamment la gestion financière, des ressources humaines, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement⁴³. Une gestion agile implique en effet de renforcer la communication et la collaboration entre différents domaines fonctionnels tels que les opérations, les dispositifs de suivi et la gestion financière ; d'utiliser des mécanismes rigoureux de suivi et de retour d'information ; de clarifier la manière dont les changements dans les plans et les interventions peuvent être effectués ; et de renforcer une plus grande délégation de la prise de décision au plus proche de l'intervention⁴⁴. Piloter un programme agile fait ainsi appel à des compétences managériales particulières où faire émerger, soutenir et stimuler la pensée critique et les capacités d'adaptation d'un groupe d'individus et de parties prenantes primera sur les capacités de mise en œuvre d'un cahier des charges dans le respect des procédures.

On peut dire que l'adaptation est une question (comme l'innovation) où l'accent doit être mis sur la manière de la permettre, de la faciliter ou de la favoriser, plutôt que sur la manière de la réaliser.

Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016

SECTEUR

Mettre en œuvre une gestion agile implique des changements sur notre manière de gérer une intervention à trois niveaux :

- **Modalités de gestion** – Comment promouvoir une réflexion stratégique qui permet de « voir venir les

³⁸ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016*

³⁹ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 16*

⁴⁰ <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/la-culture-agile-quest-ce-que-cest/>

⁴¹ <https://www.bond.org.uk/news/2015/10/adaptive-organisations-what-does-it-take>

⁴² HEM 2018 - *Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire* – Alice Olbrecht

⁴³ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, CSO, p. 16 4.5 Supportive financial and planning systems Informal feedback from CSO staff during PPA Learning Group and Bond events on adaptation suggest that internal financial, procurement and grant management systems can be a major barrier to working adaptively.*

⁴⁴ <https://www.bond.org.uk/news/2015/10/adaptive-organisations-what-does-it-take>

changements nécessaires » ? Comment chercher constamment à s'améliorer, favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications ?

- **Coopération avec les parties prenantes** – Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, agir en interdépendance avec les autres actions en cours et faciliter les prises de décision aux différents niveaux d'une organisation ?
- **Relations humaines** – Comment encourager un « savoir-être » agile, renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation ?

Des équipes, voire parfois des organisations, peuvent réussir à mettre en œuvre des initiatives de gestion agile mais, pour que ces expériences puissent être utilisées dans toutes les situations complexes, un changement profond du système de l'aide est nécessaire. Il s'agit notamment de veiller à ce que les systèmes de financement, de planification et de gestion des performances permettent la mise en place de changements dans les interventions et les budgets⁴⁵.

Les systèmes centralisés de commandement et de contrôle, (...) la culture de la « peur de l'erreur », les délégations d'autorité, (...), les approches de gestion des subventions et des contrats, et bien sûr les « effectifs » des cadres supérieurs et moyens, ne sont que quelques-uns des nombreux « leviers » organisationnels qui doivent être ajustés pour donner aux bailleurs et à leurs partenaires de mise en œuvre la capacité de gestion agile et, en fin de compte, les rendre responsables du changement et obtenir une valeur maximale de chaque dollar dépensé.

Dr Gregory J Wilson, What is adaptive management?

Le rôle des bailleurs de fonds est essentiel dans cette réforme car le comportement des

organisations de mise en œuvre est fortement influencé par leurs sources de financement. Les exigences et les processus des bailleurs de fonds doivent faciliter l'agilité par ceux qu'ils financent. Cela implique notamment de⁴⁶ :

- Permettre une plus grande prise de décision par le personnel du bailleur de fonds le plus proche de la mise en œuvre de l'intervention ;
- Adapter les instruments de financement à la complexité d'une situation et/ou des objectifs stratégiques ;
- Simplifier et rationaliser les processus de validation des demandes de modification des budgets (flexibilité des postes et/ou utilisation des grandes lignes budgétaires), des activités (par exemple, cadres logiques globaux, exigences limitées en matière de détail des activités, etc.) et des cadres de résultats (par exemple, ajout d'une période de démarrage après laquelle des résultats plus affinés peuvent être spécifiés) ;
- Inclure dans les critères de sélection des propositions une vérification sur les capacités d'une organisation à s'ajuster à différents moments de l'intervention ;
- Financer de manière adéquate les mécanismes de suivi et d'apprentissage dans les budgets ;
- Adapter les cadres de suivi des résultats pour mieux reconnaître les « succès » des interventions complexes, en recherchant par exemple la contribution aux changements, plutôt que les résultats qui ne peuvent être attribués qu'à une seule intervention ;
- Intégrer dans les contrats des « fonds de crise », c'est-à-dire des dispositions d'ajustement en cas de crise qui permettent de modifier l'allocation budgétaire ou de fournir des fonds supplémentaires sans modifier l'accord de subvention ;
- Accepter l'incertitude au début d'un projet quant aux résultats qui pourraient être obtenus en permettant, par exemple, d'affiner les objectifs et les indicateurs pendant une période de lancement.

⁴⁵ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016*

⁴⁶ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016*



Outils

Auto-évaluation « agile »

Avec l'engouement de la gestion agile dans les actions de solidarité, il y a eu beaucoup de ré-étiquetage « agile » d'interventions existantes. Si certaines le sont effectivement, beaucoup d'autres ne le sont qu'au niveau du langage qui se répand plus vite que la pratique⁴⁷.

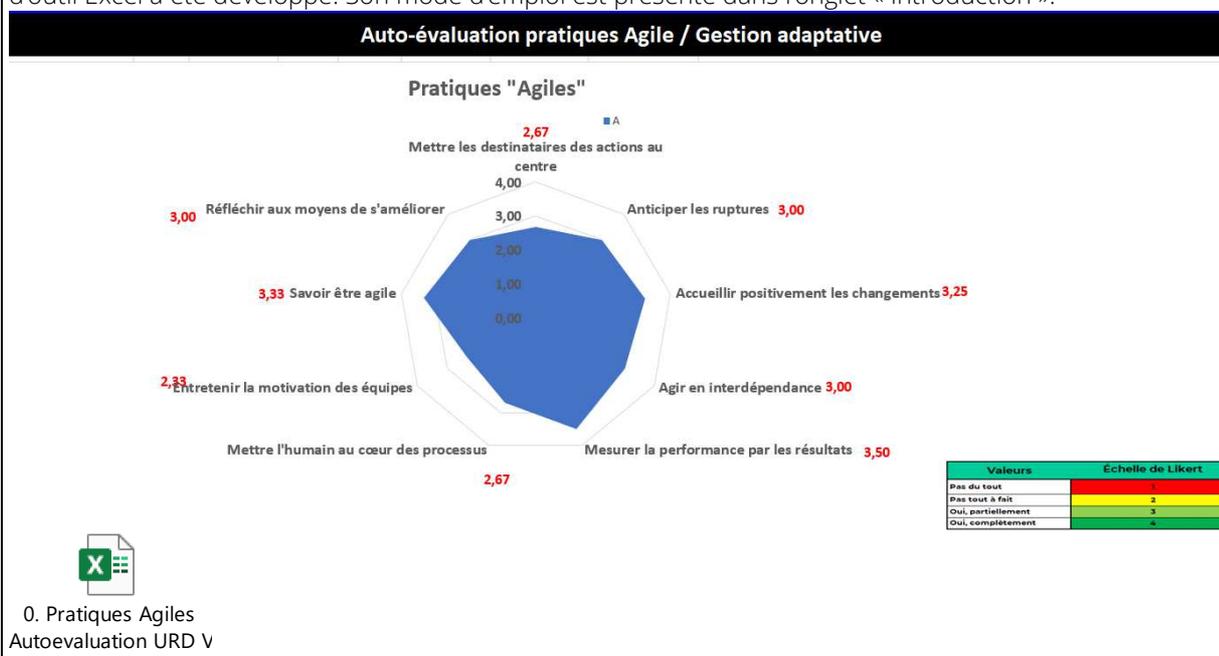
Afin de permettre à chacun de s'auto-évaluer sur ses pratiques « agiles », un modèle de « pratiques agiles pour les actions de solidarité » est proposé ici. Ce modèle a été testé pour la première fois en janvier 2020 lors d'un atelier de formation réalisé dans le cadre du programme KEY. Il est organisé autour de 3 familles et 9 catégories :

Gestion – Savoir « faire »	Collectif – Savoir « coopérer »	Humain – Savoir « être »
1. Anticiper les ruptures	4. Mettre les destinataires des actions au centre	7. Mettre l'humain au cœur des processus
2. Mesurer la performance par les résultats	5. Agir en interdépendance	8. Entretenir la motivation des équipes
3. Réfléchir aux moyens de s'améliorer	6. Accueillir positivement les changements	9. Savoir être agile

Pour chacune de ces catégories, il est demandé de préciser si les différentes phrases proposées correspondent complètement, 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.

Valeurs	Échelle de Likert
Pas du tout	1
Pas tout à fait	2
Oui, partiellement	3
Oui, complètement	4

Afin de faciliter l'utilisation de cette auto-évaluation, et d'obtenir des résultats visuels (voir ci-dessous), un test d'outil Excel a été développé. Son mode d'emploi est présenté dans l'onglet « Introduction ».



⁴⁷ Oxfam - <https://oxfamblogs.org/fp2p/what-have-we-learned-from-a-close-look-at-3-dfid-adaptive-management-programmes/>

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

MOBILISER

Être agile ne signifie pas prendre des décisions et agir seul. Toute rupture ou modification impacte l'ensemble des parties prenantes de la chaîne d'intervention d'une action de solidarité : les population cibles, les autorités, la société civile, les opérateurs et les financeurs d'une zone et/ou d'un secteur d'intervention. Dans une situation complexe où les ajustements vont être nombreux, une gestion agile se retrouve ainsi confrontée aux défis d'assurer une participation suffisante de ces parties prenantes, d'agir en interdépendance avec les autres actions en cours et de faciliter les prises de décision aux différents niveaux d'une organisation.

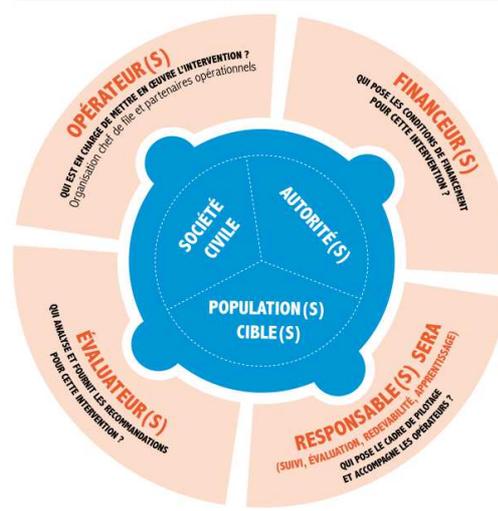
Participation

Une intervention agile ne peut pas se réaliser sans la participation active des différentes parties prenantes d'une intervention : comment impliquer les communautés et les acteurs locaux qui sont les mieux placés pour identifier les changements et les mesures à adopter dans leur contexte ? Comment faire en sorte que les populations, les autorités et les financeurs aient un niveau de compréhension suffisant des risques et des incertitudes liés à l'intervention ? Et surtout, comment faciliter une contribution active de toutes ces parties prenantes pour réduire les risques et minimiser toutes les résistances au changement ? Une participation active implique également de mettre en place des canaux de communication à double sens avec toutes ces parties prenantes pour leur permettre d'être au courant des activités mises en œuvre et de comprendre les changements apportés : comment identifier et prendre en compte les doutes et les questionnements des différentes parties prenantes dans une situation complexe ? Comment s'assurer que les différents groupes impliqués directement ou indirectement par une action comprennent les ajustements ? Comment mobiliser les ressources et le temps nécessaires pour que les mécanismes de suivi aient une réelle capacité de communication sur les informations identifiées et les décisions prises ?

Une gestion agile ne peut pas se faire sans interaction avec les parties prenantes de l'intervention. Une participation forte représente par conséquent une nécessité pour s'assurer que chaque acteur impliqué comprend et soutient l'intervention, ainsi que les ajustements éventuels qui seront nécessaires. Dans les zones d'intervention de forte insécurité, les communautés et les autorités locales peuvent ainsi avoir un rôle primordial de médiation entre les différents acteurs de la violence et les organisations en charge d'une action de solidarité s'ils ont été impliqués dès le départ de cette action et s'ils en reconnaissent les plus-values.

Recrutement agile et local

Recruter des personnes qui peuvent réagir face aux changements ne suffit pas. Il faut aussi « recruter local » car une gestion agile a besoin des réseaux locaux, d'une connaissance précise du contexte et d'un investissement personnel fort pour pouvoir fonctionner⁴⁸. Lorsqu'une personne prend contact avec une communauté, elle le fait souvent d'abord en son nom, et ensuite au nom de l'organisation pour laquelle elle/il travaille. Cette situation



2 Source - Guide COMPAS Qualité & Redevabilité

⁴⁸ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 8.

implique deux types de risques : 1. Des mesures doivent être prises pour s'assurer de la neutralité de membres « locaux » d'une équipe (ex. : comparer les différentes sources d'information). 2. La situation de ces personnes doit aussi être prise en compte lors des prises de décision car chaque décision de l'organisation peut avoir une forte conséquence sur leur vie personnelle.

Coopération et interdépendance

Une gestion agile implique un investissement fort et continu de mise en lien et d'échanges avec les différentes parties prenantes. Les informations et les idées doivent pouvoir circuler librement entre les parties prenantes pour renforcer la confiance et une meilleure compréhension mutuelle. Une communication plus fréquente entre un opérateur et un bailleur peut, par exemple, améliorer la capacité de modifier les budgets et les résultats⁴⁹.

De manière plus globale, qu'il s'agisse de simples relations entre le bailleur de fonds et l'exécutant, ou de partenariats plus complexes avec des acteurs multiples, il est important de rechercher un alignement des comportements, des capacités de prise de risques et de flexibilité des processus entre tous les acteurs concernés si l'on veut pouvoir adopter une approche de gestion agile⁵⁰.



Outils

Guide pour recruter des salariés agiles (*A Guide to Hiring Adaptive Employees*) - USAID learning lab - Cet outil (uniquement disponible en anglais) peut vous aider à augmenter vos chances de sélectionner des personnes sensibles à une gestion agile en répondant aux questions suivantes : 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

Le but - « Garder le cap »

Si vous allez quelque part sans savoir précisément pourquoi, il y a de grandes chances que vous vous perdiez en route ou que vous n'arriviez pas au bon moment. Pour que cela n'arrive pas dans une situation complexe, une équipe agile doit pouvoir identifier le but d'une intervention de la manière la plus précise possible pour pouvoir « garder le cap » pendant les phases de turbulences.

Pour cela, il est important de pouvoir répondre aux questions suivantes⁵¹ :

- Pourquoi participons-nous à cette action de solidarité ?
- Qui en bénéficie, et comment ?
- Que signifie le terme « accompli » pour cette action ?

Acteurs clés

Face à une situation complexe, une action de solidarité ne peut pas être mise en œuvre sans une compréhension précise des opinions et des actions des autres parties prenantes : quels sont les enjeux des différentes parties prenantes par rapport à notre intervention ? Quelles sont les autres interventions en cours et comment créer des synergies avec elles, voire même les solliciter si un ajustement implique une forme différente d'expertise ? Est-ce

⁴⁹ *Adaptive management: What it means for CSOs*, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 10.

⁵⁰ *Adaptive management: What it means for CSOs*, M. O' Donnell, BOND, 2016.

⁵¹ *Guide pratique agile*, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017, p. 63.

que mon/mes partenaire(s) a/ont la même capacité à prendre des risques et le même niveau de flexibilité⁵² ?
Comment travailler en réseau et renforcer les approches collaboratives ?

Identifier clairement le but de l'intervention peut aussi permettre à chaque membre d'une équipe et à toutes les parties prenantes d'inscrire leurs actions et leurs enjeux dans une vision globale et collective. Une gestion agile doit avoir une compréhension détaillée des parties prenantes de l'intervention et des enjeux de pouvoirs pour pouvoir prendre les bonnes décisions avec les bonnes personnes.



Outils

Approche orientée changements (ou théorie du changement) - Une bonne approche orientée changements peut permettre de poser et tester des hypothèses vérifiables sur ce qui est susceptible de « fonctionner » dans un environnement complexe⁵³. 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 » - 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://gojko.net/news/2016/05/09/open-impact-mapping.html>

<https://github.com/impactmapping>

Cartographie des parties prenantes « Net-Map » - 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. Cet outil aide les acteurs à déterminer quels sont les acteurs impliqués dans un réseau donné, comment ils sont liés, leur influence, et quels sont leurs objectifs.

<https://netmap.wordpress.com/about/>

PLANIFIER

Si « aucun plan de bataille ne survit jamais à la première rencontre avec l'ennemi » (Field Marshal Helmuth Carl Bernard von Moltke), alors pourquoi et comment développer des plans d'intervention flexibles en sachant qu'ils vont changer ?

Essentiel

Si le plan d'intervention va changer, le processus de planification est essentiel pour anticiper ces changements et impliquer les parties prenantes qui seront moteurs de ces ajustements.

« Le plan est inutile, mais la planification est essentielle ».
Dwight David Eisenhower

⁵² *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 25*

⁵³ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 8*

Progressif

L'identification des problèmes et l'analyse des réponses possibles est toujours nécessaire dans une gestion agile mais elle est utilisée pour développer une planification flexible, progressive et la plus locale possible :

- **Flexible** – Une planification agile repose sur des hypothèses plutôt que sur des affirmations sur la façon dont les changements vont se produire. Elle va aussi souvent intégrer des essais d'approches différentes pour confirmer celle(s) qui fonctionne(nt) le mieux dans un contexte spécifique⁵⁴.
- **Progressive** – Les équipes agiles ne planifient pas tout d'un coup. Au contraire, elles se fondent sur des cycles de planification plus courts que d'habitude pour maintenir et adapter l'orientation stratégique. Elles planifient une petite partie, livrent, apprennent, puis planifient de nouveau un peu plus loin dans un cycle continu. Une planification agile « utilise une boussole plutôt qu'un GPS » : Plutôt que de définir un chemin précis pour atteindre son but, une planification agile identifie des résultats intermédiaires (des « jalons ») et organise les cycles de planification des activités autour de ces repères.
- **Locale** – Parce que le contexte local a une importance cruciale en situation complexe, une planification agile reconnaît pleinement l'importance du niveau de compréhension des dynamiques locales et d'implication des acteurs locaux.

Gestion de risques

Une analyse détaillée des risques doit absolument être mise en place en situation complexe et aboutir à une stratégie d'anticipation. Il s'agit de pré-identifier en amont les changements qui peuvent arriver dans le contexte d'intervention (les « rhinocéros gris ») et la réponse nécessaire à chaque changement potentiel. Dans une gestion agile, l'identification des risques est permanente : c'est une tâche quotidienne intégrée dans tous les aspects du projet qui doit donc être continuellement mise à jour.

Rhinocéros gris et cygnes noirs : l'aide face à l'incertitude et la turbulence
« La littérature sur les risques a fait émerger un bestiaire haut en couleurs pour décrire certains de ses concepts et deux de ses figures emblématiques illustrent particulièrement nos réflexions sur l'agilité : le rhinocéros gris et les cygnes noirs. Le rhinocéros gris est en effet à peu près certain de charger si vous l'excitez : c'est donc un risque certain, prévisible et face auquel on peut adopter des comportements préventifs ou réactifs. (...) Le cygne noir (désigne) un événement imprévisible, à faible probabilité (appelé « événement rare » en théorie des probabilités) mais qui, s'il se réalise, peut avoir des conséquences potentiellement très sérieuses. »

François Grünewald – HEM Agilité, qualité et redevabilité, Groupe URD - 2019

Cependant, tout ne peut pas être anticipé et il faut aussi développer une « stratégie d'adaptation » en renforçant les capacités de réactions aux « surprises » qui ne peuvent pas être anticipées (les « cygnes noirs⁵⁵ »).

Négociation

Reconnaître dès le départ que le cadre d'intervention devra changer pour s'adapter à l'évolution de la situation implique également une capacité forte de négociation : comment est-il possible de rendre les projets plus flexibles en négociant des conditions financières et de *reporting* adaptées aux fréquentes évolutions des contextes ? Comment s'assurer que les personnes ont une réelle compétence de négociation face aux situations incertaines ?

Que ce soit pour la stratégie d'anticipation ou d'adaptation, de fortes capacités de négociation sont nécessaires pour pouvoir mettre en place des possibilités de réponses qui soient faisables et acceptées par les différentes parties prenantes d'une intervention.

⁵⁴ *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 8*

⁵⁵ *Pour plus d'informations sur la notion de « cygne noir », voir François Grünewald, Cygnes noirs et Courbe de Pareto, 2014, HEM - http://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/cygnes-noirs-et-principe-de-pareto-se-preparer-a-l'imprevisible/*

Cela implique notamment de reconsidérer la relation « opérateurs-bailleurs » qui a une influence considérable sur le niveau de flexibilité possible : une négociation doit avoir lieu en amont d'une intervention pour pré-identifier les possibilités de flexibilité des procédures financières et de *reporting* face aux fréquentes évolutions du contexte : quel est le niveau maximal de flexibilité entre les lignes budgétaires ? Est-il possible d'inclure différentes sortes d'intervention (activités nouvelles, changement de zones d'intervention, etc.) qui éviteront de repasser par un amendement du contrat en cas de changement ? Comment transformer des activités de « développement » en actions d'« urgence » en cas de crise ? Etc.



Outils

Planification multi-scénarios – 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 - 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. Elle guide la direction de votre produit et définit les attentes au sein de l'organisation.

<https://www.smartsheet.com/sites/default/files/Agile-product-roadmap-template-FR.xlsx>

Cartographie de plan d'action – 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 / compréhension – Le lien ci-dessous résume les enjeux principaux de la gestion de risques pour pouvoir mettre en place une stratégie d'anticipation en contexte instable.

rb.ec-lille.fr/l/Gestion_risques/Gestion_des_risques_Demarche.pdf

Gestion de risques / Utilisation – L'exemple ci-dessous 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.

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>

Négociation – 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

STRUCTURER

Fonctionnement en équipe

Confrontée à une situation complexe, une équipe agile a besoin de définir comment travailler ensemble. Il s'agit notamment de clarifier les éléments suivants⁵⁶ :

- Les valeurs de l'équipe, comme « un rythme soutenable et des heures fixes » ;

⁵⁶ *Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017, p. 63.*

- Les accords de travail, comme la signification du « travail accompli » ;
- Des règles de base, comme les modalités de prise de parole lors d'une réunion ;
- Des règles de groupe comme la gestion de la durée des réunions.

Dans les méthodologies de gestion « agile » de projet du secteur privé, ces règles s'accompagnent de « moments collectifs » réguliers entre les membres d'une équipe. Sans aller jusqu'à copier toutes les réunions proposées qui peuvent être très chronophages, il peut être intéressant d'intégrer certaines pratiques dans les réunions d'équipes, notamment⁵⁷ :

- La rétrospective – Cette pratique permet à l'équipe d'aborder, d'améliorer et d'adapter l'intervention. Il s'agit d'observer les données qualitatives (sentiments des personnes) et quantitatives (mesures) puis d'utiliser ces données pour trouver les causes des difficultés identifiées, concevoir des contre-mesures et élaborer des plans d'action.
- La Préparation du backlog – Le backlog est la liste priorisée de l'ensemble du travail d'une équipe, présenté sous forme de livrables attendus (« stories » en vocabulaire agile). Cela permet d'élaborer une séquence anticipée des livrables au fil du temps, et de la replanifier en fonction de l'avancée de l'équipe.
- Daily standups – Les équipes organisent des « daily standups » ou rencontres quotidiennes de 15 minutes maximum afin de s'engager les uns avec les autres, d'identifier les problèmes et d'assurer le bon déroulement du travail au sein de l'équipe. Au cours de ce type d'échange, chacun peut par exemple répondre aux questions suivantes : qu'ai-je terminé hier ? Qu'est-ce que je prévois de terminer aujourd'hui ? Quels sont mes obstacles (risques ou problèmes) ?

Gouvernance

L'accent mis sur les changements au cours d'une intervention a des implications importantes sur l'analyse des parties prenantes car chaque acteur a la capacité de faciliter ou de freiner une décision de changement. Il faut par conséquent mettre en place un « environnement d'autorisation » dans lequel des modifications peuvent être apportées lorsque cela est justifié⁵⁸.

Cela implique de clarifier les niveaux de décision et de flexibilité entre les catégories et les niveaux de parties prenantes, notamment :

- Permettre des changements aux budgets, aux plans et aux objectifs lorsque cela est justifié.
- Définir un niveau de « tolérance » pour des prises de décision au plus proche du terrain : quelles décisions à quels niveaux ? Pour que les mesures d'ajustements soient réellement mises en œuvre, les décisions doivent être si possible prises par le personnel « sur le terrain ». Permettre une délégation de décision au plus proche

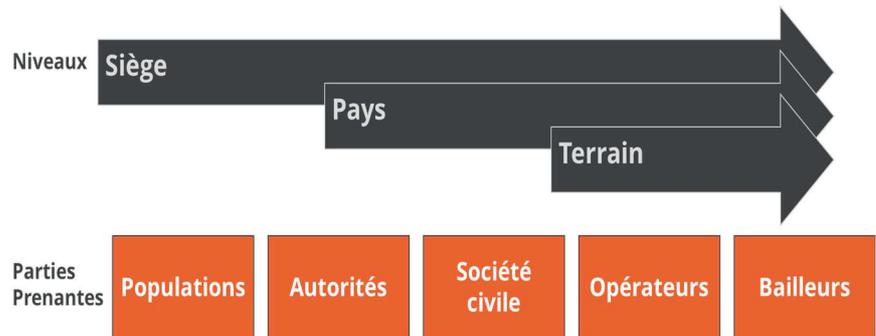


Schéma 2: Source - URD

⁵⁷ Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017, p. 65

⁵⁸ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 8

du terrain implique cependant : 1. Une analyse continue des capacités de l'équipe et 2. Un accompagnement de ces équipes pour qu'elles se sentent en capacité de le faire.

- Tenir les gens responsables de ce qu'ils ont réalisé, mais pas de savoir si c'est exactement ce qu'ils ont dit qu'ils allaient réaliser au début de l'intervention ou s'ils l'ont fait comme ils l'avaient dit⁵⁹.

« Si des programmes complexes doivent changer de direction régulièrement et rapidement, la responsabilité de la prise de décision doit de plus en plus être déléguée au personnel et/ou aux bénéficiaires qui sont les plus proches du travail du programme, et qui ont donc la meilleure connaissance de l'évolution d'un programme. »

<https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/>



Outils

Charte de projet agile – 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 – 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=GxEC9aCi2OY>

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 drastique⁶⁰ ? 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'ajuster⁶¹ ? 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

Expérimentations

Une intervention agile essaie de répondre à l'incertitude en testant une ou plusieurs possibilités(s) et en modifiant

⁵⁹ *Adaptive management: What it means for CSOs*, M. O' Donnell, BOND, 2016 p. 8

⁶⁰ *HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire* – Alice Olbrecht

⁶¹ *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.

son approche en fonction des résultats de l'expérimentation. Ce type d'expérimentation peut être séquentielle en testant une approche et en la modifiant ou en essayant une approche différente, ou simultanée en menant en même temps plusieurs expériences (généralement relativement petites et rapides) pour voir laquelle - ou quelle combinaison - fonctionne le mieux et la poursuivre tout en arrêtant les autres⁶².

Priorisation

Intervenir en situation complexe impose une priorisation constante pour déterminer le meilleur chemin à suivre. Cette priorisation peut se traduire à différents niveaux, que ce soit pour une classification des différentes étapes d'une intervention par leur ordre d'importance, afin de traiter les plus urgentes en premier ; une modification des groupes cibles de l'intervention ou du type de changements attendus ; ou encore une révision des modalités de mise en œuvre d'une activité ou de l'ensemble de l'intervention.

Dans une gestion agile, les priorités se décident tout au long de l'intervention, au fur et à mesure de l'évolution du contexte, des besoins et des ressources.

Une priorisation des activités se fonde *a minima* sur un objectif global clair et une définition de cible (ou de changement attendu) pour chacune des activités principales. Le terme de « backlog » est utilisé dans les méthodes agiles pour désigner la liste priorisée de l'ensemble du travail d'une équipe. Cette liste est souvent présentée sous la forme d'un tableau de suivi divisé en trois sections : « en attente », « en cours » et « réalisé ». Elle est actualisée à chaque cycle court de planification.

« Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important. »
Dwight David Eisenhower.

Différents critères peuvent être utilisés pour prioriser les activités⁶³ :

- **Criticité** - La tâche est-elle critique pour la réalisation du projet ? Que se passe-t-il si elle ne peut pas être réalisée ?
- **Réalisation immédiate** - La tâche est-elle réalisable immédiatement ou nécessite-t-elle des prérequis ? Si une tâche nécessite que plusieurs actions soient terminées avant que sa réalisation ne commence, elle ne sera pas prioritaire.
- **Retour escompté** - La réalisation de cette tâche va-t-elle permettre au projet d'avancer réellement ? Est-elle un prérequis pour d'autres activités ?
- **Risque** – Quelles sont les possibilités pour qu'une activité ait des impacts négatifs sur le projet si elle est mal définie ou mise en œuvre ?
- **Impact** - Quel(s) effet(s) aura la réalisation (ou la non réalisation) d'une activité pour atteindre l'objectif principal ?
- **Connaissance** – Est-ce que la plus-value attendue de l'activité est claire ou faut-il encore le préciser ?

Accessibilité

Intervenir dans une situation complexe implique souvent de répondre à des enjeux d'accessibilité dans les zones d'intervention. Afin de protéger leurs équipes dans des contextes de plus en plus instables, les organisations de solidarité ont limité les mouvements tout en investissant sur des modalités spécifiques d'intervention, à commencer par le renforcement de l'« acceptation » (« acceptance » en anglais) et la gestion à distance. Ces deux actions sont souvent mises en œuvre lorsqu'une organisation ne peut pas faire autrement alors qu'elles nécessitent normalement une anticipation, un investissement fort et du temps pour réussir. Elles ont en commun plusieurs

⁶² *Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 8*

⁶³ <https://www.nutcache.com/fr/blog/comment-prioriser/>

facteurs clés d'une « bonne » gestion agile, notamment : acceptation des activités par les communautés ; recrutement, formation et maintien des équipes ; renforcement du rôle des acteurs locaux ; connaissance détaillée du contexte et flexibilité des approches.

Une stratégie d'**acceptation** « tente de neutraliser une menace en établissant des relations avec les communautés locales et les parties prenantes concernées dans la zone opérationnelle, et en obtenant leur acceptation et leur consentement pour la présence de l'organisation et son travail »⁶⁴. Différents éléments peuvent renforcer la capacité d'intervenir dans une zone complexe⁶⁵, notamment :

- La pertinence et la qualité de l'interventions ;
- Des mécanismes constants de consultation et la création de partenariats stratégiques au niveau local ;
- Une capacité de suivi du niveau d'acceptation ;
- L'appropriation du projet par les communautés de la zone d'intervention ;
- Le recrutement d'équipes et de partenaires locaux et représentatifs de la diversité socio-culturelle de la zone d'intervention, et le renforcement de leurs capacités.

La **gestion à distance** (« remote management » en anglais) a été longtemps considérée comme une mesure temporaire mais, avec l'instabilité croissante dans de nombreux pays, elle est devenue incontournable et de long terme pour de nombreuses interventions⁶⁶. Il existe différentes formes et différents degrés de gestion à distance des interventions qui impliquent différentes configurations de prise de décision et de mise en œuvre⁶⁷ :

	Processus de décision	Mise en œuvre des projets
Contrôle à distance (« Remote control » en anglais)	Majorité des décisions prises par les cadres internationaux qui ont été transférés dans un environnement plus sûr. Délégation limitée de la prise de décision.	Personnel national / local
Gestion à distance (« Remote management » en anglais)	Délégation temporaire et partielle d'autorité et de responsabilité au personnel national suite à la réinstallation d'autres membres du personnel dans un environnement plus sûr. On suppose que la prise de décision reviendra à la « normale » une fois que les problèmes de sécurité auront été résolus.	Personnel national / local, organisations partenaires nationales / locales ou sous-traitants locaux
Soutien / surveillance à distance (« Remote support / oversight » en anglais)	Stratégie à long terme pour transférer la prise de décision et l'autorité aux acteurs nationaux / locaux, tandis que la surveillance financière et stratégique est maintenue à distance.	Personnel national / local, organisations partenaires nationales / locales ou sous-traitants locaux
Partenariat à distance (« Remote partnership » en anglais)	Transfert important de la responsabilité aux acteurs locaux.	Organisation partenaire ou sous-traitant national(e) / local(e).
Source – Extrait de <i>Remote management of projects in fragile states</i> , Siân Herbert, GSDRC helpdesk report, Adapté de		

⁶⁴ Van Brabant, K. (2010). *Operational Security Management in Violent Environments. Good Practice Review (New edition) 8*. London, UK: Humanitarian Policy Network (HPN)/Overseas Development Institute (ODI)

⁶⁵ Pour plus d'informations, voir : *Delivering aid in highly insecure environments - a critical review of the literature, 2007 - 2012, Humanitarian Outcomes*, Lisa Schreter and Adele Harmer, 2013, p. 18.

⁶⁶ *Remote management of projects in fragile states*, Siân Herbert, GSDRC helpdesk report, 2013.

⁶⁷ *Remote management of projects in fragile states*, Siân Herbert, GSDRC helpdesk report

Hansen, 2008 : 5 ; Oxfam International & Merlin, 2009 ; Stoddard *et al.*, 2010.



Outils

Backlog – 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 – 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 – Un exemple est accessible avec le lien suivant.

<https://www.admittingfailure.org/failure/james-ayers-2/>

APPRENDRE

Pouvoir ajuster au bon moment une ou plusieurs intervention(s) en situation(s) complexe(s) exige une modalité d'apprentissage qui recherche constamment comment s'améliorer, favorise une mise en œuvre flexible des interventions et minimise les obstacles aux modifications⁶⁸. Les équipes agiles doivent apprendre en permanence et utiliser cet apprentissage pour ajuster constamment leur intervention⁶⁹. Pour ce faire, elles ont besoin d'adapter leurs mécanismes de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (MEAL) à différents niveaux.

Suivi - Intervenir de manière « agile » implique de prioriser la performance par les résultats par rapport au suivi des moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. Certains bailleurs suivent cette tendance et proposent des « financements par les résultats », en étant plus flexibles sur les modalités d'interventions mais plus exigeants sur les changements atteints⁷⁰. Comment repenser les mécanismes de suivi pour être « orientés changements » en se donnant la possibilité de remettre en cause les solutions proposées pour atteindre ces changements ? Comment naviguer entre les attentes différentes et évolutives des parties prenantes dans un contexte instable ?

De manière plus globale, une culture d'apprentissage ou d'amélioration continue doit être mise en place pour inciter les équipes à réfléchir constamment aux moyens de s'améliorer. Ce changement de culture implique une capacité de prise de risques et une acceptation de l'échec par tous les acteurs d'une chaîne d'intervention. Comment accepter qu'une erreur soit possible, voire probable, parce que le besoin d'intervenir justifie cette possibilité ? Comment valoriser tout échec reconnu à temps pour contribuer à ajuster une

« L'ajustement doit se faire en réponse à l'apprentissage et au retour d'information - il ne s'agit pas d'une improvisation chaotique. »

Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016

⁶⁸ USAID - <https://usaideallearninglab.org/qrg/adaptive-management> The ability to adapt requires an environment that promotes intentional learning and flexible project and activity design, minimizes the obstacles to modifying programming, and creates incentives for managing adaptively.

⁶⁹ How Adaptive Management is challenging the monitoring and evaluation of complex programmes 18th May, 2018 By Nigel Simister <https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/>

⁷⁰ HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire

intervention et mieux répondre aux besoins prioritaires des populations ?

Soutien à la prise de décision (continue) pendant la mise en œuvre

Une plus grande attention à la phase de diagnostic initial permet de mieux comprendre le contexte, les besoins et les ressources mais n'aboutit pas toujours à des interventions mieux conçues et adaptées en situations complexes et changeantes⁷¹. Un éclairage supplémentaire au départ ne suffit pas : une intervention en situation complexe a besoin de cycles courts et réguliers de collecte, d'analyse et d'utilisation des informations tout au long d'une intervention. Elle a également besoin d'avoir le suivi et l'évaluation pleinement intégrés à la planification et à l'apprentissage pour tester, analyser et replanifier au cours de l'intervention.

Mesures flexibles et empiriques

Une approche plus éclairée mais toujours linéaire d'un problème complexe n'est pas toujours pas adaptée⁷². Une gestion agile nécessite des mécanismes évolutifs de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage. Si une gestion agile peut permettre à une intervention de s'ajuster en situation complexe, elle nécessite des mécanismes de gestion de l'information flexibles, c'est-à-dire qui sont en capacité de trouver et de partager les informations prioritaires même si celles-ci ont changé depuis le début de l'intervention.

Une gestion agile privilégie également les mesures empiriques aux mesures prédictives. Est mesuré en priorité ce que l'équipe atteint et moins ce que l'équipe prévoit d'atteindre⁷³. Dans le secteur privé, une gestion agile se focalise ainsi beaucoup sur le « burndown chart » (voir figure ci-contre), c'est-à-dire le suivi comparatif planifié / réalisé de la liste de livrables du projet.

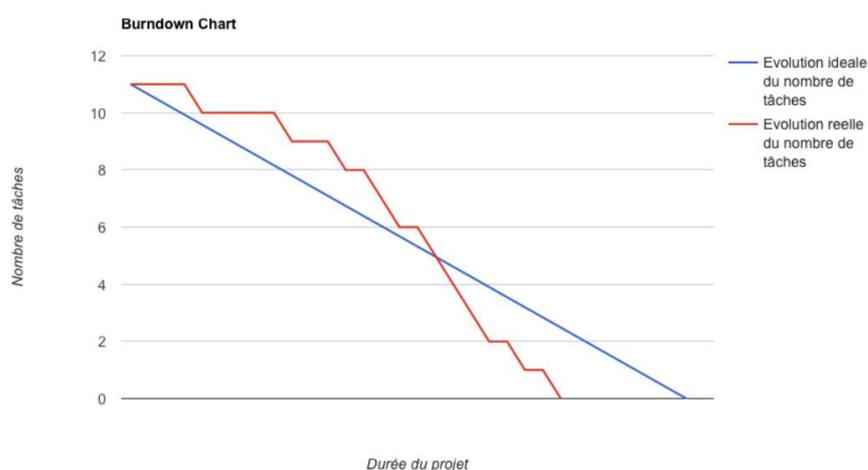


Schéma 3: Source - <https://www.supinfo.com/articles/single/1014-qu-est-ce-qu-burndown-chart>

Identification des liens de causes à effets

Dans une gestion agile, l'évaluation reste importante mais les types et les méthodes utilisées doivent être adaptés.

Les évaluations traditionnelles à mi-parcours ou en fin de projet se retrouvent remplacées par des évaluations itératives dans un principe de cycles courts d'apprentissage⁷⁴. Certaines approches d'évaluation comme les essais de contrôle sur échantillon aléatoire

Se concentrer sur les résultats de haut niveau

« Comme les corrections de trajectoire sont la norme plutôt que l'exception, il ne sert pas à grand-chose de tenir les ONGs qui mettent en œuvre des programmes complexes responsables d'activités ou de résultats prédéfinis.

Au contraire, la responsabilité envers les donateurs ou les bailleurs de fonds doit se concentrer sur les résultats (...) ou sur la façon dont un programme apprend et s'adapte dans la poursuite de ses objectifs ».

<https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/>

⁷¹ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 10.

⁷² Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 10.

⁷³ Guide pratique agile, Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance, 2017.

⁷⁴ Pour plus d'informations, voir : Rogers, P (2017). [Does evaluation need to be done differently to support adaptive management? Better Evaluation](https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/)

(randomised control trials), ne sont pas adaptés à une situation où il n'est pas toujours possible de collecter les données de groupes témoins et d'essayer de maintenir des variables constantes⁷⁵. Il peut être plus pertinent d'utiliser des approches n'ayant pas d'indicateurs préétablis comme la « récolte de effets » (« Outcome harvesting » en anglais).

À distance

Dans de nombreuses situations complexes, le suivi et l'évaluation se font à distance. Une grande partie doit alors être réalisée par l'utilisation de méthodes « non traditionnelles », telles que le recours à des organisations ou des personnes externes (« third party monitoring » en anglais) ou la mise en place de systèmes indépendants de retour d'information des bénéficiaires⁷⁶.



Outils

Outcome mapping (cartographie des incidences) - 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 – voir par exemple les indicateurs sentinelles de la boîte à outils COMPASS

<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) - <https://www.urd.org/fr/activite/evaluation/>

Récolte des effets (Outcome harvesting), Most significant change – Ces approches sont utilisées pour collecter, interpréter et analyser les changements.

<http://www.agirtot.org/thematiques/recolte-des-effets-1-de-2/>

Capitalisation – 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) - 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

Différents niveaux de décision

Lors d'une étude comparative de trois études de cas « agiles »⁷⁷, Oxfam a mis en avant trois niveaux de décision pour une approche agile :

1. La « mise en œuvre agile » (« Adaptative delivery ») qui correspond au travail quotidien des équipes de mise en œuvre sur le terrain. Ces équipes naviguent continuellement à travers un brouillard de conditions en

⁷⁵ <https://www.odi.org/blogs/10588-monitoring-and-evaluation-five-reality-checks-adaptive-management> *Monitoring and evaluation: five reality checks for adaptive management* 14 December 2017 *Tiina Pasanen*

⁷⁶ *Delivering aid in highly insecure environments - a critical review of the literature, 2007 - 2012, Humanitarian Outcomes, Lisa Schreter and Adele Harmer, 2013, p. 32*

⁷⁷ *Oxfam - https://oxfamblogs.org/fp2p/what-have-we-learned-from-a-close-look-at-3-dfid-adaptive-management-programmes/ What have we learned from a close look at 3 DFID Adaptive Management programmes? July 4, 2019*

constante évolution et de nombreux changements dans les déséquilibres de pouvoir.

2. La « programmation agile » (« adaptive programming ») est un processus plus lent et plus structuré, généralement entre les mains de l'équipe de direction « pays ».
3. La « gouvernance agile » (« adaptive governance ») incombe normalement au(x) représentant(s) bailleur(s) chargé(s) de financer l'intervention et de suivre son évolution. Ils doivent à la fois faire face aux pressions de leur hiérarchie pour obtenir des résultats et s'assurer que l'organisation financée rend compte de la manière dont l'argent des donateurs est dépensé, mais aussi conserver la liberté de manœuvre stratégique qui est au cœur des approches agiles.

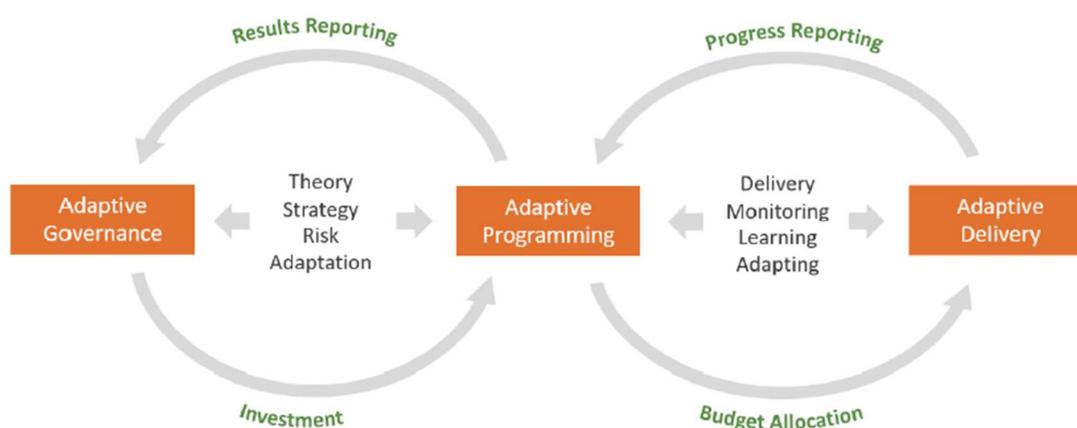


Schéma 4 Source - Oxfam - Le cycle de vie de la gestion agile ou adaptative - L'interaction entre la gouvernance agile, la programmation agile et la mise en œuvre agile

La relation entre ces trois niveaux est en constante évolution et peut être compliquée : une gestion agile essaie de déléguer une partie de la prise de décision au plus proche du terrain en reconnaissant que ceux qui sont proches de l'intervention sont considérés comme ayant la meilleure connaissance des circonstances⁷⁸ mais cela implique un ajustement des prises de décision en fonction des capacités existantes tout en assumant les conséquences de ces décisions à tous les niveaux de décision.

Différentes dimensions de décisions⁷⁹

Les décisions qui seront prises peuvent généralement se partager en deux catégories qui n'ont pas le même impact, et ne sont par conséquent pas prises au même niveau, les ajustements tactiques et stratégiques :

- **Tactique** – Modifier les modalités d'interventions (ex. : heures d'ouverture des cliniques ou emplacement des puits).
- **Stratégique** - Correction plus profonde qui remet en question la pertinence des résultats du projet, du groupe cible ou du lieu.

Processus de prise de décision

L'agilité pose de nouveaux défis aux opérateurs comme aux bailleurs de fonds : il s'agit de prendre les bonnes décisions au bon niveau alors que les informations disponibles sont souvent incomplètes. Il y a quarante ans, Robert Chambers énonçait le principe « d'ignorance optimale », c'est-à-dire ce qu'il faut savoir pour prendre une décision. Une gestion agile implique de clarifier le « niveau d'ignorance optimale » à chaque niveau d'une organisation : quel cadre peut être mis



⁷⁸ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 26.

⁷⁹ Adaptive management: What it means for CSOs, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 8.

en place pour déléguer de manière responsable une partie de la prise de décision au plus proche du terrain ? Comment promouvoir les prises de décision courageuses face à l'incertitude ? Comment associer l'incertitude liée à une intervention en situation complexe avec les attentes de résultats clairs et concrets de contribuables et de donateurs ?

Dans les situations complexes, les preuves sont souvent incomplètes, contradictoires ou contestées. Les situations peuvent être très différentes selon le point de vue des parties prenantes avec le risque que les plus puissants (ou les plus bruyants) puissent manipuler le processus de prise de décision⁸⁰. Face à cette situation, les organisations doivent s'assurer que des points de vue différents sont recherchés tout en assumant une part de risques. L'agilité est en effet basée sur une conception empirique pour la prise de décision. Toutes les décisions se fondent sur deux postulats⁸¹ : 1. La connaissance provient de l'expérience, 2. Les décisions sont prises en fonction de ce qui est connu.



Outils

Knowing When to Adapt - A Decision Tree (Savoir quand s'adapter - Un arbre de décision) – USAID learning lab – 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/knowning-when-adapt-decision-tree>

COMMUNIQUER

Prendre les bonnes décisions aux bons moments ne suffit pas. Il faut encore que ces décisions soient comprises et acceptées par les acteurs internes et externes.

Communication interne⁸²

Les décisions qui seront prises auront des conséquences pour les équipes de mise en œuvre d'une intervention mais aussi pour les équipes support (finances, logistique, etc.). Certaines de ces décisions risquent d'ailleurs de demander un ajustement de certaines procédures qui sont le plus souvent conçues pour un contexte stable et prévisible. Les équipes support doivent par conséquent être impliquées au plus tôt et toute décision doit être clairement expliquée en interne. Une étroite collaboration avec les équipes de mise en œuvre peut permettre de mieux comprendre le niveau de flexibilité possible, de trouver des solutions créatives si nécessaire, et de traduire ces solutions en actions adaptés et réalistes.

Communication externe⁸³

Tout changement doit pouvoir être expliqué aux différentes parties prenantes par le biais d'une communication active. Il faut préparer et communiquer en amont sur les ajustements éventuels. Certaines probabilités de rupture peuvent modifier l'intervention en profondeur : s'il est possible que l'intervention auprès d'un groupe de population cesse et remette en cause les engagements initiaux, la participation de ces populations est absolument essentielle pour que cette décision radicale soit comprise.

Dans tous les cas, il faut pouvoir construire et entretenir des relations fortes pour renforcer la confiance entre les différentes parties prenantes, d'autant plus dans un contexte instable qui peut créer de nombreuses tensions. Cet effort de communication ne doit pas être sous-estimé : il nécessite du temps, de l'énergie... et de l'endurance car il doit être constant et il ne faut pas hésiter à repartir de zéro à chaque nouvel arrivant.

⁸⁰ <https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/>
How Adaptive Management is challenging the monitoring and evaluation of complex programmes
18th May, 2018 By Nigel Simister

⁸¹ <https://gaigagile.com/2019/01/03/lindispensable-etape-de-priorisation/>

⁸² *Adaptive management: What it means for CSOs*, M. O' Donnell, BOND, 2016, p. 9.

⁸³ <https://oxfamblogs.org/fp2p/what-have-we-learned-from-a-close-look-at-3-dfid-adaptive-management-programmes/>

« Agilité » ou gestion « adaptative »



Siège du Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 Plaisians – France
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR

