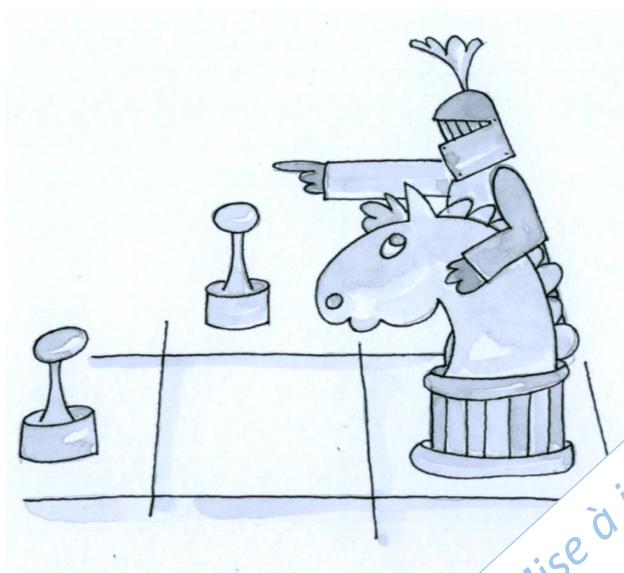


# **Planification stratégique pour les ONGI**

*- Un guide pratique -*



Mise à jour et amélioration

*Nouvelle édition du chapitre 5*

**Building a Better international NGO**  
*... Greater than the Sum of the Parts?*



**James Crowley & Morgana**

Mars 2025, 2<sup>ème</sup> édition, Version 2.

Publié pour la première fois en 2013 par Kumarian Press, Lynne Rienner Publishing, USA.

# Contenu

## 1 Introduction

- Quatre étapes pour tout processus de planification stratégique
- Considérations et différences importantes pour notre secteur

## 2 Sommes-nous arrivés à ce stade ?

- Douze critères de réussite pour un bon plan stratégique

## 3 Approche illustrative

- Consultation préalable
- Quatre principales
- Structure illustrative
- "Points de progrès" - Faire progresser les questions et les choix stratégiques clés
- Variations et

## 4 Relier l'examen stratégique à la planification et à la gestion en cours

- Comment l'examen stratégique s'articule-t-il avec le cadre de planification et de gestion en cours?
- Comment les recommandations et les décisions sont-elles mises en œuvre dans la pratique?

## 5 Questions fréquemment posées

# 1. Introduction

Le processus d'élaboration d'un nouveau plan stratégique peut être passionnant, engageant et énergisant. Il est vraiment satisfaisant lorsque le processus fonctionne bien. Il offre la possibilité de discuter, d'enrichir et de réaligner des points de vue, des croyances et des hypothèses très différents. Il permet à l'organisation de réfléchir aux tendances, innovations et opportunités externes les plus importantes. Le débat et l'analyse doivent permettre d'identifier et d'aborder certains des choix stratégiques les plus importants pour l'avenir, en fixant une direction, des priorités et des objectifs, et en obtenant l'alignement de toutes les composantes de l'organisation sur la voie à suivre. Facile à dire !

Cependant, le processus d'élaboration d'un nouveau plan peut constituer un défi pour toute grande organisation internationale, et en particulier pour celles qui travaillent dans le domaine du développement international et de l'aide humanitaire. Les besoins étant de plus en plus nombreux et la réflexion sur les approches et les interventions les plus efficaces évoluant, les organisations disposent d'une multitude d'options en termes d'utilisation de ressources limitées.

Et même lorsque le processus aboutit à un plan bien conçu, il est très peu probable que le processus et/ou le résultat satisfassent toutes les personnes - tout le temps. Les ONG internationales disposent d'un cadre de direction et de personnel à tous les niveaux qui estiment tous avoir des points de vue valables et utiles et avoir le droit d'être consultés et entendus. Cela peut être une opportunité - bien que parfois, ce soit un défi. Nous sommes passés par là plusieurs fois !

Il est primordial que le processus soit bien conçu. Un processus mal conçu ne fera qu'exposer et souligner les profondes divisions au sein de l'organisation, provoquant frustration et déception. Certaines organisations peuvent être tentées d'esquiver ce défi, craignant que la douleur et les

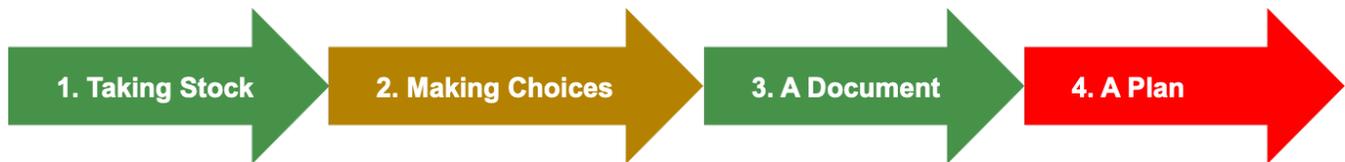
efforts nécessaires à la réalisation d'un examen stratégique approfondi ne soient trop importants. Au lieu de cela, elles enferment quelques personnes brillantes dans une pièce pendant quelques semaines - pour rédiger un document soigneusement élaboré, avec le langage et les nuances appropriés, un document auquel personne ne s'opposera trop. L'implication ? - éviter les choix difficiles, gommer les contradictions internes et rater complètement l'occasion d'orienter l'organisation vers une voie plus claire et plus forte.

## Quatre étapes

A bien des égards, le processus d'examen stratégique d'une ONG internationale ressemble à celui de toute grande organisation, quel que soit son secteur d'activité. Nous aimons penser à ce processus en termes de quatre étapes. Ces étapes sont les suivantes :

1. **Faire le point.** Examiner les progrès, les réussites et les défis internes ainsi que les grandes tendances externes. Identifier les questions et les choix stratégiques importants qui doivent être abordés.
2. **Faire des choix :** Procéder à l'analyse, au débat et à l'examen nécessaires des questions et des choix stratégiques clés. Formuler des recommandations concrètes et comprendre les implications.
3. **Un document :** Intégrer les recommandations dans une orientation cohérente et une marche à suivre. Produire un document stratégique intégré pour examen.
4. **Un plan :** Articuler les choix et les décisions en un ensemble de buts et d'objectifs clairs pour guider l'organisation vers l'avenir ; identifier les initiatives ponctuelles nécessaires pour changer

## Les quatre étapes ...



de cap. Effectuer la planification nécessaire au sein des différentes unités de l'organisation. les organisations (fonctions/régions/pays) pour aligner les objectifs et les cibles sur la nouvelle orientation, les buts et les priorités.

### Qu'est-ce qui est différent pour notre secteur

D'après notre expérience pratique, il existe des caractéristiques et des différences importantes dans ce secteur, qui ont un impact sur la manière dont ces étapes doivent être exécutées. Résumons les cinq principales différences que nous constatons :

Tout d'abord, en raison de la complexité des géographies et des dispositifs de gouvernance, ainsi que de l'étendue considérable des activités de nombreuses ONG internationales, un processus de planification stratégique internationale peut constituer **occasion exceptionnelle et unique de** mener une réflexion, une analyse et une prise de décision sérieuses et conjointes, lorsque nous rassemblons les perspectives de toutes composantes de l'organisation aux niveaux opérationnel, exécutif et du conseil d'administration. Les questions qui ne sont pas abordées ou les décisions qui ne sont pas prises au cours d'un examen

stratégique risquent de ne pas être étudiées correctement avant plusieurs années.

Deuxièmement, la nature du travail des agences de développement met l'accent sur la **consultation, l'engagement et la participation**. Il s'agit d'un facteur important à prendre en compte dans la conception du processus. Une consultation appropriée et authentique, au moment opportun et au niveau approprié, peut être très utile, même si nous devons veiller à ce qu'elle soit significative et utile, plutôt que symbolique. En outre, nous insistons sur la nécessité d'un équilibre entre une consultation efficace et utile, sans pour autant être trop intrusif dans le travail quotidien du personnel de l'agence.

Troisièmement, et c'est une caractéristique inhabituelle de notre secteur, **ceux qui fournissent le financement sont généralement différents des parties prenantes/bénéficiaires finaux et se**

**trouvent dans une région du monde différente de la leur.** Cela signifie qu'il est possible qu'il y ait un décalage entre les perspectives et les exigences de ceux qui fournissent le financement et les points de vue des parties prenantes locales et des professionnels du développement en ce qui concerne les types de programmes qui contribuent le mieux - en particulier à long terme. Il est

#### Cinq différences essentielles

- ✓ Opportunité exceptionnelle et ponctuelle
- ✓ Consultation, engagement, participation
- ✓ Déconnexion entre les donateurs et les bénéficiaires
- ✓ Un champ d'action et une empreinte géographique considérables
- ✓ Questions de légitimité

important d'obtenir un ensemble équilibré et proportionnel de points de vue et de contributions afin d'éclairer avec précision l'analyse et les recommandations.

La quatrième différence essentielle est que de nombreuses grandes agences de développement international ont **une empreinte géographique et un champ d'activités extraordinairement étendus par rapport aux organisations du secteur privé**. Les grandes ONG internationales telles que World Vision, Care International ou Plan International peuvent couvrir de 50 à plus de 100 pays sur plusieurs continents et couvrir un large éventail de domaines tels que l'aide d'urgence, la santé, l'agriculture, la microfinance, la gouvernance et l'inclusion. Cette "extension" ou fragmentation des intérêts et des résultats peut mettre à rude épreuve les processus et systèmes de coordination de ces organisations. Et nous savons que les faiblesses de ce "ciment" sont très compréhensibles, d'autant plus qu'il n'y a pas d'économies d'échelle suffisantes pour justifier les investissements substantiels au niveau du système qui seraient nécessaires pour intégrer et renforcer ce "ciment" dans tous les pays et pour toutes les fonctions.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, les **agences internationales doivent constamment justifier leur légitimité**. Le travail qu'elles accomplissent est continuellement (et de plus en plus) remis en question en termes d'efficacité, d'impact et de durabilité à long terme. En effet, certains commentateurs affirment régulièrement que le travail effectué par ces agences n'a qu'une valeur et un impact limités, voire qu'il est contre-productif. C'est pourquoi nous pensons qu'il est essentiel que les agences internationales de développement adoptent une approche solide et délibérée du renforcement de leur légitimité dans le cadre de leur analyse de planification stratégique. Cela impliquera probablement une discussion réfléchie (parfois très délicate) et un alignement sur

la "théorie du changement" de l'agence, c'est-à-dire sa compréhension collective de la manière dont des progrès sociaux et économiques positifs et durables peuvent être réalisés au mieux dans les communautés et les pays pauvres. Cela devrait permettre de mieux comprendre et définir le rôle et la contribution spécifiques de l'agence dans les années à venir. Cela devrait à son tour conduire à une définition claire de ce en quoi l'agence excelle et doit exceller, ce que nous appelons la "compétence clé". Le défi que représente la définition des compétences de base fait l'objet du chapitre 2 de notre précédente publication "Building a Better international INGO" ; *"The core competencies of an international NGO : Quelles sont-elles ? Que doivent-elles être ?"*

## Vue d'ensemble de ce document

La section 2 présente un résumé des principaux critères de réussite d'un bon plan stratégique. La section 3 présente une suggestion d'approche (illustrative) couvrant les principales étapes, une structure indicative, ainsi que quelques conseils pour aider à coordonner la progression de la réflexion et de l'analyse au fur et à mesure que nous nous efforçons de formuler des recommandations et des choix solides. Nous examinons également quelques variantes et permutations, ainsi que notre évaluation des avantages et des inconvénients de chacune d'entre elles. La section 4 présente ensuite quelques réflexions sur la manière dont un examen stratégique, généralement réalisé tous les cinq ans environ, s'inscrit dans les processus de gestion et de planification en cours de toute agence mondiale bien gérée. La section 5 se termine par des questions-réponses très pratiques. Nous y partageons des points de vue pratiques sur certaines des questions les plus courantes qui se posent souvent au cours d'un examen stratégique.

## 2. Sommes-nous arrivés au but ?

Compte tenu du contexte et des défis de ce secteur, ainsi que des différences importantes soulignées précédemment, il convient de prendre du recul et de se poser la question : **Quels sont les principaux critères de réussite d'un bon plan stratégique ?**

Après beaucoup de travail, d'analyse et de débats, lorsque les participants arrivent à la fin du processus et commencent peut-être à se fatiguer, il est raisonnable de se demander : **"Avons-nous atteint notre but ? Quand y parviendrons-nous ?"**

Les indications suivantes ont pour but de vous guider dans votre réflexion. Il s'agit, à notre avis, de certains des critères de réussite les plus importants (*que l'on pourrait qualifier d'objectifs à atteindre*) d'un bon processus de planification stratégique pour toute ONG internationale.

### Première base

1. **Il clarifie à plus long terme l'orientation et les priorités de l'organisation, en l'aidant à définir ce qu'elle cherche à réaliser, ce qu'elle prévoit de faire et, ce qui est tout aussi important, les activités ou programmes auxquels elle n'a pas l'intention de participer (parce qu'ils peuvent être mieux réalisés par d'autres ou parce que leurs avantages**

n'ont pas été prouvés). **Ce faisant, il doit décrire une vision future de l'agence, qui soit fédératrice, "extensible" et inspirante pour l'ensemble du personnel.**

Pièce 1

### Critères de réussite

#### Première base

1. *Clarté de l'orientation et des priorités - Décrit une vision future de l'agence qui est fédératrice, stimulante et inspirante.*
2. *aborde (c'est-à-dire répond) aux questions et aux choix stratégiques importants*
3. *Stipule des objectifs/jalons d'étalonnage clairs et de haut niveau*
4. *est adopté, compris et approuvé par le(s) conseil(s) de gouvernance*

#### Tangibles

5. *Fournit des conseils sur la hiérarchisation des opportunités d'investissement*
6. *Fournit un point d'ancrage pour la planification et la gestion des performances au niveau de l'organisation et de l'individu*
7. *occupe une place importante dans la vie de l'organisation et constitue un outil de communication précieux pour l'ensemble du personnel*
8. *Aide les parties prenantes externes à comprendre ce que fait l'organisation.*

#### Immobilisations incorporelles

9. *Il rapproche l'organisation sur le plan intellectuel et émotionnel.*
10. *Accroître la confiance dans sa propre légitimité*
11. *tester et renforcer la théorie du changement de l'organisation*
12. *Plus de clarté sur nos compétences de base*

2. **Il doit apporter des réponses aux questions ou aux choix stratégiques importants** sont apparus depuis le précédent examen stratégique. Ces questions peuvent être provoquées par des défis internes ou externes ou par de nouvelles opportunités ou questions susceptibles de provoquer un désalignement et des tensions si elles ne sont pas traitées de manière adéquate

3. **Il spécifie des objectifs de calibrage clairs pour la durée du plan** (généralement 5, 7 ou 10 ans), ce qui permet de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie. Par ailleurs, nous pensons qu'il est très important que le plan ait une "traction" précoce dans la vie quotidienne de l'organisation. À cet égard, le principe de la "demi-vie" est un guide utile. Ce principe suggère que plus de la moitié des changements impliqués par le nouveau plan stratégique doivent être mis en place dans les 12 à 18 premiers mois de l'horizon stratégique. Ainsi, si des changements stratégiques majeurs ou un changement

d'orientation sont recherchés, un bon plan stratégique doit définir rapidement ce que cela signifie en termes d'actions pratiques et/ou de changements nécessaires pour réaligner rapidement l'organisation.

Une petite parenthèse ! ... pour noter qu'un changement de direction n'est pas toujours nécessaire ou judicieux. Dans certaines situations, il est tout à fait acceptable d'avoir une stratégie qui indique que l'organisation doit continuer à suivre sa trajectoire actuelle, en se contentant peut-être de fixer de nouveaux objectifs plus ambitieux ou de nouvelles étapes sur cette trajectoire.

4. **Elle est comprise, adoptée et approuvée par les conseils de gouvernance** qui sont responsables de l'orientation stratégique de chaque composante de l'organisation mondiale. C'est plus facile à dire qu'à faire. Obtenir l'approbation peut être la partie la plus facile, en particulier si les conseils sont moins conscients ou connectés à la réalité du contexte et des choix organisationnels. Parvenir à la "compréhension" et à l'"adhésion" peut s'avérer plus difficile. Dans certains cas, il peut être utile d'engager quelques membres du conseil d'administration pour collaborer à l'élaboration de la nouvelle stratégie. Ils peuvent apporter des perspectives et une expertise externes importantes. De retour au conseil d'administration, ces personnes peuvent aider à expliquer et à communiquer les nouvelles orientations stratégiques, les choix et les changements implicites à leurs collègues du conseil d'administration.

## Tangibles

5. **Elle permet de se concentrer et de s'orienter lorsqu'il s'agit de hiérarchiser des listes interminables d'opportunités d'investissement, et de** réduire les débats inutiles sur les idées, les initiatives ou les investissements qui ne correspondent pas.

Idéalement, cette clarté deviendra omniprésente, de sorte que l'énergie de l'organisation se concentrera sur les idées et les innovations qui s'inscrivent dans le canevas stratégique. Par conséquent, les propositions sont moins susceptibles de faire surface ou d'attirer beaucoup d'efforts et de coûts (et de générer beaucoup de bruit) si elles ne sont pas alignées sur l'orientation et les priorités stratégiques de l'organisation.

6. Les objectifs généraux définis dans le plan stratégique international devraient servir de **point d'ancrage à la gestion des performances** (responsabilité) au niveau de l'organisation et des individus. Cela permettra de s'assurer que les différentes unités ou composantes d'une organisation travaillent à la réalisation d'un objectif commun de manière cohérente et productive. Comme mentionné précédemment, il s'agit d'un défi particulier pour de nombreuses ONG aujourd'hui, compte tenu du statut et de la maturité de leurs approches internationales en matière de planification, de gestion des performances (et de responsabilité). Ce défi est un thème récurrent dans nos recherches et fait l'objet du chapitre 6 de notre précédente publication "*Building a Better international NGO*".
7. Le plan final doit être facile à comprendre et devenir un **mécanisme de communication précieux pour l'ensemble du personnel**, aidant chacun à comprendre les objectifs de l'organisation et aidant chaque service et chaque individu à mieux comprendre comment leurs efforts contribuent aux objectifs globaux de l'organisation. Il doit figurer en bonne place dans la vie quotidienne de l'organisation.
8. **Il doit aider les parties prenantes externes à comprendre ce que fait l'organisation**, ce qu'elle essaie de réaliser et comment les autres peuvent coopérer ou collaborer. À cette fin, il est souvent judicieux de disposer d'une version externe simplifiée du plan stratégique, adaptée aux besoins d'information des parties prenantes externes.

## Immobilisations incorporelles

9. **Il doit rassembler l'ensemble de l'organisation sur le plan intellectuel et émotionnel**, au moins à un moment donné, en fournissant une sorte de colle entre les différentes parties et les différents niveaux de l'organisation. Les agences internationales de développement et d'aide humanitaire peuvent disposer d'un réseau complexe de structures et de gouvernance, couvrant les pays de financement et de programme avec de multiples conseils d'administration nationaux et internationaux. La situation devient de plus en plus complexe à mesure que certaines agences suivent la tendance populaire et bien intentionnée vers l'établissement d'une plus grande autonomie pour tous les pays (du Sud comme du Nord), convertissant généralement les succursales locales ou les bureaux nationaux en affiliés d'une structure de fédération mondiale plate. Un processus de planification stratégique bien mené peut offrir une occasion unique à toutes les composantes de l'agence de se réunir et de chercher à aligner leurs orientations, en créant un ensemble unique d'objectifs et de priorités pour tous.

10. **Elle devrait renforcer la confiance de l'organisation dans sa propre légitimité**, en fournissant des preuves du droit de l'organisation à agir en faveur des pauvres, par exemple son droit à contribuer efficacement aux initiatives de plaidoyer aux niveaux local, national et international. La légitimité des grandes agences est souvent plus fragile que nous ne voulons l'admettre. Dans un monde de plus en plus surveillé (efficacité, efficacité, optimisation des ressources, impact à long terme), il s'agit d'une question essentielle à aborder lors d'un examen stratégique. Le renforcement de la légitimité est susceptible d'inclure une série de facteurs, tels que la transparence, la responsabilité envers les

bénéficiaires, les donateurs et les partenaires. Le thème de la légitimité organisationnelle est utilement exploré dans l'ouvrage de Paul Ronalds, *"The Change Imperative - Creating the Next-generation NGO" (L'impératif du changement - Créer l'ONG de la prochaine génération)*<sup>1</sup>.

11. **Il devrait permettre de détailler, de tester et de renforcer la "théorie du changement" de l'organisation**. Un alignement authentique et profond sur la manière dont un changement social et économique positif se produit dans les communautés, les pays et les régions pauvres constitue une base solide pour une agence de développement cohérente et performante. En termes simples, cela pourrait se traduire par une compréhension commune des principales caractéristiques d'un bon programme de développement. Pour la plupart des organisations, il est relativement facile d'obtenir un consensus sur les déclarations relatives à l'objectif et à la vision, voire aux valeurs. Cependant, il est moins facile d'obtenir un alignement profond sur la signification d'une bonne pratique de développement. Sans cela, la prise de décision sera toujours problématique et les chances de créer une organisation internationale performante peuvent être faibles.

Il n'est pas surprenant qu'il y ait souvent un décalage entre les bureaux de financement et les fonctions de programme sur le terrain en ce qui concerne ce que les donateurs sont prêts à soutenir, d'une part, et ce qui peut être considéré comme une bonne pratique de développement sur le terrain, d'autre part. Cependant, le décalage existe aussi souvent entre le personnel qualifié sur le terrain dont les points de vue ont été façonnés par leurs propres expériences et croyances. Bien entendu, l'alignement ne doit pas se faire au détriment de l'apprentissage continu. En fait, nous sommes convaincus que l'existence d'une

---

<sup>1</sup> Paul Ronalds, *The Change Imperative - Creating the Next Generation NGO*, (Kumarian Press, États-Unis, 2010).

"théorie du changement" partagée est une pierre angulaire de l'apprentissage continu et de l'innovation.

12. S'appuyant sur cette confiance, un bon plan stratégique doit mettre en lumière les **compétences clés** les plus importantes qui définissent ce que l'organisation sait faire - et ce qu'elle doit vraiment faire à l'avenir. Il doit également aider l'organisation à apprécier les capacités sous-jacentes, les nouveaux investissements et les initiatives qui doivent être mis en place pour renforcer ces compétences clés à l'avenir. Ce concept est exploré en profondeur dans le chapitre 2 de notre précédente publication "Building a Better international NGO" (Construire une meilleure ONG internationale).

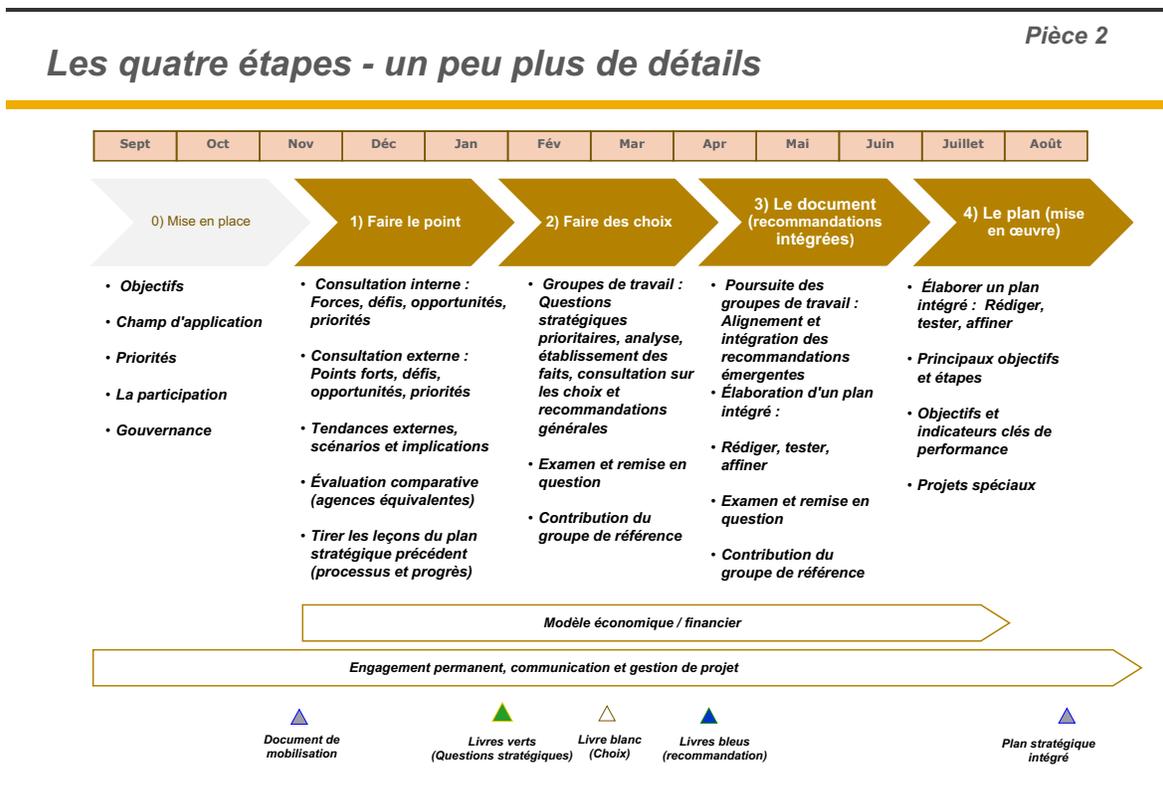
### 3. Éléments de base d'une approche "illustrative"

Comment concevoir un processus qui réponde à l'ensemble des critères de réussite ambitieux énoncés au point 2 ? Voici un aperçu d'une approche "illustrative". Elle s'appuie sur les éléments fondamentaux de tout processus de planification stratégique solide, tout en étant adaptée aux caractéristiques notre secteur, comme nous l'avons vu à la section 1. Il s'agit d'un "modèle" pour les agences internationales qui envisagent de procéder à un tel examen. Cette approche tente de trouver un équilibre raisonnable entre le rythme et la rigueur, d'une part, et un niveau raisonnable de participation structurée, d'autre part.

L'illustration 2 donne un aperçu de cette approche "illustrative", montrant la séquence suggérée des

activités clés ainsi que des calendriers indicatifs. Partir sur de bonnes bases est l'un des principaux enseignements que nous pouvons tirer des examens stratégiques, en particulier dans ce secteur.

Les ONG internationales peuvent parfois être des organisations très chargées, avec des croyances et des sensibilités profondément enracinées. C'est pourquoi, dans la phase de préconsultation (*que nous appelons l'étape 0*), l'accent est mis sur la préparation de l'organisation et la mise en place d'une base solide pour un examen de qualité. Il est impératif qu'un processus de planification stratégique soit lancé de la manière la plus positive et la plus inclusive possible. En d'autres termes, l'échec peut être facilement et accidentellement "intégré" dès le départ.



Cela nécessitera une réflexion approfondie, y compris une consultation sélective des représentants de la direction, du personnel et du conseil d'administration. À ce stade, il convient de comprendre les différentes perspectives, d'avoir un premier avis sur certaines des questions stratégiques clés qu'il pourrait être nécessaire d'aborder, sur la participation, le rythme, le calendrier et la gouvernance, ainsi que de tirer les leçons du processus de planification stratégique précédent.

## Quatre étapes

Après la pré-consultation, le processus peut être décomposé en quatre étapes principales. Les deux premières sont consacrées à la formulation et à l'analyse des questions stratégiques clés, à la clarification des choix et à la formulation de recommandations. Les étapes 3 et 4 consistent à formuler et à finaliser un plan stratégique intégré qui communique l'orientation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, ainsi qu'à définir, à un niveau raisonnable, ce qui doit être fait pour mettre en œuvre les objectifs et les priorités souhaités.

Ces quatre étapes sont sous-tendues par deux axes de travail importants. Le premier est l'effort considérable qui doit être consacré à la **communication, à l'engagement et à la gestion du projet**. Ces efforts

se poursuivent pendant toute la durée du projet et constituent un élément très important de la réussite d'un examen.

### Pièce 3

#### Exemples de questions stratégiques des précédents

- ✓ *Comment répondre aux changements induits par le débat sur la "décolonisation de l'aide" ?*
- ✓ *Comment l'IA peut-elle influencer sur la conception et la mise en œuvre de projets de développement d'urgence et à long terme ?*
- ✓ *Notre agence devrait-elle adopter pleinement une approche fondée sur les droits dans sa programmation ? Dans l'affirmative, qu'est-ce que cela signifierait sur le terrain et quel impact cela aurait-il sur notre stratégie de financement à long terme ?*
- ✓ *Faut-il abandonner la distinction dans notre modèle entre a) les pays financeurs et b) les pays programmes, {Puisque, aujourd'hui, les pauvres et les défavorisés de la planète sont répartis entre les pays pauvres, les pays à revenus moyens et les pays riches}.*
- ✓ *Devrions-nous organiser des programmes dans le "Nord" et dans le "Sud" ?*
- ✓ *Devrions-nous nous concentrer exclusivement sur un domaine ou un besoin de développement, pour mieux nous concentrer et nous différencier ?*
- ✓ *Quelles sont les compétences essentielles de l'agence ? Comment doit-elle évoluer/se renforcer pour l'avenir ?*
- ✓ *Que signifie réellement le débat sur le "leadership féministe" ? Et comment doit-il être pris en compte dans tout ce que nous faisons ?*

Le second consiste à élaborer un **modèle financier et de données** pratique et commun **pour** contribuer à l'analyse au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Ce modèle couvrira les principales données financières (récentes et projetées sur la collecte de fonds, les dépenses et les investissements), ainsi que des données importantes sur le personnel, les donateurs, les programmes et les pays. Il sera extrêmement précieux pour aider à évaluer les principaux compromis ainsi que les implications des recommandations stratégiques émergentes.

Un peu plus de détails sur chacune des quatre étapes principales.

#### 1. **Faire le point**

À l'étape 1, nous analysons l'environnement interne et externe afin d'identifier/confirmer les questions ou les choix stratégiques clés qui doivent être abordés à l'étape 2. Nous examinons le contexte interne, les succès/échecs, les forces et faiblesses et les nouvelles opportunités.

Nous essayons également d'identifier et de comprendre les tendances ou les changements

externes les plus importants qui pourraient façonner l'environnement dans lequel nous

opérerons au cours des 5 à 10 prochaines années. Ce que nous avons appris - par une expérience amère - c'est qu'il faut éviter les listes de plus de 100 tendances (le *trou du lapin* !) ... il faut plutôt se concentrer sur les 5 à 10 tendances les plus importantes - et effectuer une analyse approfondie des moteurs, des implications et de l'impact de chacune d'entre elles sur le secteur.

Au cours de cette étape, il est souvent instructif de procéder à un examen approfondi des "*enseignements tirés*" du plan stratégique précédent. Évaluez les progrès réalisés par rapport aux objectifs ou aux cibles, comprenez où les progrès ont été importants. Quels sont les obstacles ? - Pourquoi n'avons-nous pas été en mesure de lever ces obstacles ? Ce type de réflexion peut s'avérer très utile pour mener un processus plus fructueux la prochaine fois.

Au cours de cette étape, nous essayons d'obtenir un point de vue aussi large que possible de toutes les parties de l'organisation sur les problèmes et les questions critiques que le personnel et la direction de l'agence estiment devoir être pris en compte dans le cadre de la révision. Cela permettra de dresser la longue liste des questions stratégiques. Celles-ci doivent être triées, regroupées et classées par ordre de priorité afin d'identifier les questions stratégiques les plus importantes qui seront abordées à l'étape 2. Quelles sont les questions auxquelles il est le plus important de répondre maintenant ? Quelles sont celles auxquelles il est possible de répondre maintenant ?

## **2. Faire des choix**

Cette étape est la pierre angulaire d'un examen stratégique. Nous analysons la longue liste de questions stratégiques de la phase précédente, procédons à une hiérarchisation rigoureuse, les regroupons en domaines connexes et les confions à un groupe de travail. Nous affinons ensuite la formulation de chaque question afin qu'elle soit précise et solide, en à articuler les discontinuités clés qui sous-tendent chaque question - qu'il s'agisse de problèmes, de défis ou d'opportunités. À ce stade, il sera utile d'émettre des hypothèses sur

l'éventail des choix qui pourraient être envisagés, en veillant à encourager la pensée radicale.

Ensuite, procédez à une exploration et à une analyse approfondies de chaque question classée par ordre de priorité. Il est probable qu'un travail considérable de collecte de données, de consultation, d'analyse et de discussion sera nécessaire pour mieux comprendre les facteurs clés qui sous-tendent la question et pour aider à formuler un ensemble complet de choix ou de réponses. L'accent sera alors mis sur l'identification et la description d'un petit nombre de choix divers mais réalisables (c'est-à-dire A ou B), sur les principales caractéristiques de chaque choix, sur les avantages et les inconvénients, ainsi que sur les considérations relatives à la mise en œuvre.

Dans la plupart des cas, le travail de cadrage, d'analyse et de définition des choix est effectué par des groupes de travail soigneusement sélectionnés, qui ont une connaissance approfondie des aspects techniques et commerciaux de la (des) question(s) stratégique(s). Les personnes choisies devront sortir du cadre de leur rôle habituel et être désireuses et capables d'aborder les questions du point de vue de l'ensemble de l'organisation. En règle générale, un groupe de travail est chargé de développer l'analyse et les choix pour un ensemble particulier de problèmes/questions. [Dans la section suivante, nous examinerons plus en détail les rôles et la structure des différents groupes de travail. Les groupes de travail peuvent être amenés à se concerter avec des groupes de référence et des experts externes, ainsi que, de manière plus ponctuelle, avec des personnes ou des petits groupes disposant d'une expertise ou d'un point de vue particulier. Ils seront également en contact avec d'autres groupes de travail afin de s'assurer que tous les liens (positifs ou négatifs) entre les choix dans les différents domaines sont correctement gérés.

Après avoir sélectionné le choix ou la réponse appropriée pour chaque question stratégique, chaque groupe de travail finalise ses recommandations et les justifie. Celles-ci sont présentées aux autres groupes de travail, ainsi qu'à

l'équipe d'intégration de la stratégie (*plus de détails dans la section suivante*), qui examinera et prendra en compte ces réponses de manière intégrée. L'idéal serait de parvenir à des points de vue collectifs, qui seraient ensuite soumis à l'équipe de direction pour examen et ratification. Il est possible que l'équipe d'intégration de la stratégie demande aux groupes de travail de fournir des preuves et des justifications supplémentaires à l'appui de leurs recommandations et, éventuellement, de revenir en arrière et d'explorer des choix plus radicaux pour analyse et examen.

À ce stade du processus, il faut s'attendre à un dialogue considérable entre les groupes de travail et à un débat intense sur les choix les plus délicats et les plus lourds de conséquences qui sont explorés.

### **3. Un document ! - Recommandations, priorités et objectifs stratégiques intégrés**

À l'étape 3, nous reprenons les résultats et les recommandations de chaque groupe de travail et nous élaborons un ensemble intégré de recommandations pour l'agence. Dans un premier temps, il s'agira d'un niveau raisonnablement élevé, comprenant les orientations, les priorités et les objectifs de l'agence pour les cinq années suivantes (5, 7 ou parfois 10). Parallèlement, nous commençons à rédiger le document intégré, d'abord avec une structure générale, puis en étoffant les détails au fur et à mesure que les décisions sont prises.

À ce stade, les groupes de travail qui ont supporté la charge la plus lourde à l'étape 2 seront en attente, parfois pour revoir leur analyse et leurs recommandations au fur et à mesure que le tableau complet se dessine. Les représentants des groupes de travail peuvent être appelés à formuler des hypothèses sur des objectifs concrets et, espérons-le, visionnaires pour les cinq années à venir (*ou pour la durée de vie prévue du plan stratégique*), ainsi que sur des objectifs intermédiaires pour calibrer la nature et le rythme du changement impliqué par les recommandations.

### **4. Un plan - Plan stratégique intégré, comprenant des actions de mise en œuvre, des projets et des indicateurs clés de performance.**

Alors que nous entamons la phase de planification de la mise en œuvre, il est important que toutes les composantes de l'organisation comprennent la logique et les implications de l'orientation stratégique envisagée et soient en mesure de prendre des décisions dans leur domaine de responsabilité. Prenez le temps de communiquer, d'expliquer, d'écouter et d'ajuster les hypothèses des groupes de travail qui n'étaient peut-être pas tout à fait correctes.

Les recommandations, les choix et les objectifs émergents doivent être compris, adoptés et considérés comme la force contraignante pour toutes les parties de l'organisation. Que devons-nous faire différemment ? Quels sont les paramètres et les objectifs à mettre en place pour chaque fonction/service/région ? Quelles initiatives spéciales et ponctuelles doivent être mises en place pour nous aider à atteindre les nouveaux objectifs et priorités stratégiques ?

Il peut être utile d'établir une cartographie systématique des objectifs stratégiques généraux et des recommandations émergentes pour toutes les composantes de l'organisation mondiale - en s'appuyant idéalement sur certains des membres des groupes de travail pour apporter une compréhension et une vision plus approfondies.

Cette étape est considérablement plus facile lorsqu'il existe un "cadre de planification et de gestion des performances" cohérent et solide dans l'ensemble de l'organisation internationale. Il peut s'agir d'un défi, comme nous l'avons évoqué au chapitre 6 de notre précédente publication - Construire une meilleure ONG internationale. - Ce n'est pas le cas de toutes les ONG internationales, même si la plupart des ont fait des progrès notables ces dernières années.

Qu'est-ce que c'est ? .... Il s'agit essentiellement d'un cadre ou d'un outil/approche de planification et de responsabilisation au niveau organisationnel couvrant les objectifs, mesures et cibles les plus

importants pour toutes les parties principales de l'organisation mondiale. Dans un tel cadre, les objectifs et les mesures devraient couvrir les domaines suivants

- ✓ Approche programmatique, résultats et impact
- ✓ Retour d'information des parties prenantes/partenaires
- ✓ Personnel et compétences,
- ✓ Collecte de fonds, donateurs
- ✓ Finances (revenus, coûts et investissements), et
- ✓ Processus d'affaires/systèmes/infrastructure.

## Structure indicative du projet

Nous avons déjà fait allusion à certains éléments de la structure du projet. Cependant, il est temps de les présenter de manière un peu plus détaillée. Bien entendu, il s'agit d'un exemple illustratif et non d'une prescription ! Cependant, il est important d'avoir une structure de projet claire et transparente. Celle-ci comprend les rôles et les équipes qui gèreront et réaliseront l'examen, ainsi que les mécanismes de prise de décision et de gouvernance qui guideront le processus vers le plan convenu. Les suggestions de structure de projet qui suivent reposent sur quelques principes importants, à savoir

- a. **La nécessité de constituer des groupes de travail restreints, soigneusement sélectionnés et ciblés pour chaque série de questions stratégiques connexes.** Les groupes de travail performants sont au cœur d'un bon processus et doivent comprendre des personnes possédant à la fois les connaissances, la crédibilité et l'espace nécessaires pour répondre à l'ensemble des questions qui leur ont été attribuées. Ces personnes effectueront l'analyse nécessaire pour identifier et définir des choix et des recommandations mûrement réfléchis. La sélection de ces groupes est l'un des aspects les plus délicats de tout bon examen stratégique.
- b. **Bénéficiaire d'une consultation large, approfondie et efficace.** La consultation est un

élément central de la première étape - *Faire le point* - mais elle peut se dérouler de différentes manières tout au long du projet. Un élément clé consiste à équilibrer les contributions des différentes dimensions de l'organisation : du terrain, des bureaux de financement, des affiliés et des fonctions spécialisées centrales, ainsi que des parties prenantes externes. Ce processus doit être bien structuré et s'accompagner d'une solide analyse impartiale des données collectées.

- c. **La nécessité d'assurer une transparence et des mécanismes appropriés afin que les individus et les groupes de l'ensemble de l'organisation aient la possibilité d'apporter une contribution utile, si nécessaire et productive, à la réflexion émergente à des moments soigneusement choisis.** Cependant, il est également important que le travail quotidien de l'agence - la réalisation de projets sur le terrain - ne soit pas indûment distrait par le processus de révision stratégique. Il faut espérer que l'organisation dans son ensemble puisse faire confiance au processus et aux personnes désignées pour y participer. Il est également important que les équipes de travail qui analysent et font progresser les questions, les choix et les recommandations ne soient pas trop distraites par des contributions bien intentionnées mais écrasantes ou perturbatrices de la part d'individus de l'ensemble de l'organisation. D'après notre expérience, il s'agit là d'un risque considérable. Trouver le juste équilibre entre un niveau d'engagement souhaitable et un niveau trop élevé peut s'avérer un exercice d'équilibriste difficile !

Le "diagramme en pétales" suivant (pièce 4) fournit une représentation visuelle d'une structure de projet possible. Quelques brefs commentaires sur chacun des principaux éléments.

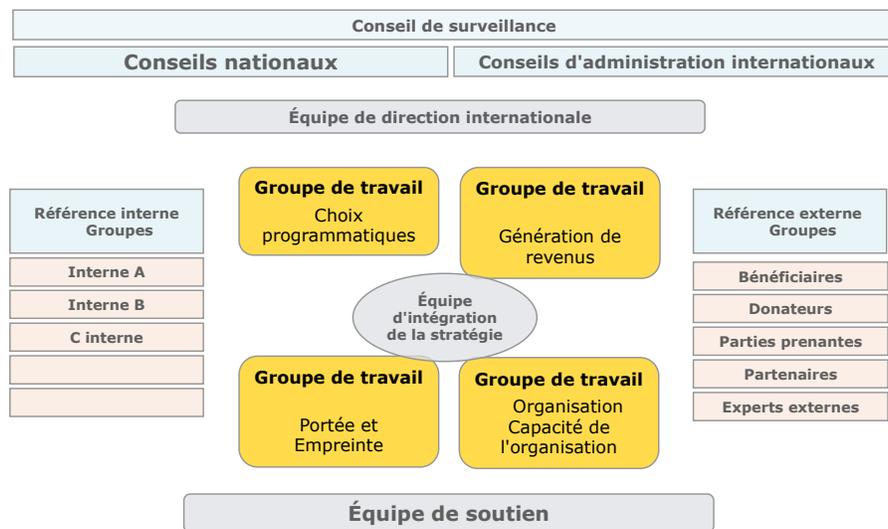
### **Conseil international, conseil de surveillance et conseils nationaux**

Les grandes agences internationales disposent souvent d'un ensemble complexe de conseils d'administration aux niveaux national et international. Le processus d'examen stratégique doit donc être conçu de manière à donner à ces conseils une visibilité et, dans certains cas, un lien direct avec les progrès et les décisions émergentes. Dans la mesure du possible, cela doit se faire dans le cadre de mises à jour planifiées à l'avance. Parallèlement à cette voie "formelle", nous pensons que la participation pratique de quelques membres internationaux du conseil d'administration (très soigneusement sélectionnés) peut être très bénéfique. Une approche que nous avons vue fonctionner très efficacement consiste à faire d'un membre du conseil d'administration un membre participant normal de chaque groupe de travail. De cette manière, les conseils d'administration peuvent avoir des contacts plus étroits et apporter leur propre expertise et leurs propres défis dans les domaines appropriés. Cela présente un certain nombre d'avantages. Le premier est de rapprocher

intellectuellement les membres du conseil de l'évolution de la réflexion stratégique, créant ainsi une intimité précieuse avec le contenu et le processus, que les représentants peuvent partager avec les autres membres du conseil. Il devrait en résulter une discussion beaucoup plus riche au niveau du conseil d'administration lors des étapes ultérieures d'examen et d'approbation. Bien entendu, il existe des risques - si les personnes désignées outrepassent le rôle qui leur est dévolu - ou écrasent la contribution des autres membres du groupe de travail. Toutefois, d'après notre expérience, les avantages dépassent largement les risques.

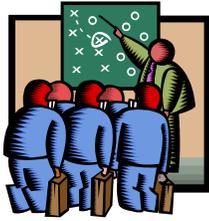
Outre le rôle de supervision des conseils d'administration internationaux, il est important que les conseils d'administration nationaux aient la possibilité de se tenir au courant du processus, d'apporter leur contribution lorsque cela s'avère utile et, en fin de compte, d'être informés et préparés à approuver et à adhérer pleinement au plan stratégique qui se dessine.

### **Exemple de structure pour un examen stratégique global** Pièce 4



## Groupes de travail

Un petit nombre de groupes de travail (normalement de trois à cinq) sont créés pour traiter des questions stratégiques connexes et prioritaires. Chaque groupe est composé de cinq à sept membres, soigneusement sélectionnés en fonction de leur expertise, de leurs perspectives, de leur rigueur analytique et de leur esprit critique. Il est important qu'ils soient en mesure de contribuer et de faire des recommandations au nom de l'ensemble de l'agence, en laissant de côté les priorités et les perspectives éventuellement plus étroites de leurs départements et rôles quotidiens. Ce n'est pas toujours facile ! S'assurer que ces groupes de travail ont les moyens d'agir et la confiance de l'agence est un ingrédient crucial de la réussite.



En outre, il peut être utile que chaque groupe de travail ait un **parrain exécutif** pour assurer un lien efficace entre le groupe de travail et l'équipe de direction. Les parrains doivent être encouragés à participer au dialogue en tant que pairs, plutôt qu'en tant que membres de l'équipe dirigeante. Le parrain doit rester suffisamment proche de la réflexion et de l'analyse émergentes pour être en mesure de représenter la réflexion et les recommandations émergentes dans les délibérations futures de l'équipe de direction internationale.

Les membres du groupe de travail travaillent généralement à temps partiel, consacrant environ 25 à 50 % de leur temps, en particulier pendant les phases intensives de l'étape 2 - Faire des choix.

## Équipe d'intégration de la stratégie

L'équipe d'intégration de la stratégie est l'unité centrale qui gère le processus de révision de la stratégie au jour le jour. Elle travaille avec l'équipe de direction internationale, les groupes de travail et

d'autres groupes clés pour mener le processus à bien.

Par exemple, l'équipe d'intégration de la stratégie pourrait être composée de deux ou trois personnes à temps plein extrêmement respectées et compétentes. La composition de l'équipe doit être conçue pour : a) avoir une connaissance considérable du travail de l'agence, b) être crédible auprès des cadres supérieurs et intermédiaires, c) avoir des penseurs indépendants, ouverts à de nouvelles propositions, et d) être à l'aise avec le processus et les exigences de prise de décision liés à la gestion d'une révision stratégique globale. Cette équipe doit être en mesure d'orienter, de remettre en question, de soutenir et d'intégrer les réflexions des différents groupes de travail. Elle doit également être à l'aise pour commander la collecte de données, l'analyse ou la recherche afin de compléter et de tester les recommandations émergentes.

L'équipe d'intégration de la stratégie travaillera en étroite collaboration avec les responsables des groupes de travail, agissant ainsi comme une équipe d'intégration élargie. Au cours des dernières étapes de la révision, lorsque les groupes de travail seront dissous, il est possible que certains des responsables des groupes de travail fassent partie de l'équipe d'intégration de la stratégie qui aidera à rédiger le plan stratégique final.

## soutien à la stratégie

L'ensemble du processus peut grandement bénéficier du soutien actif de compétences fonctionnelles importantes tout au long de chacune des principales étapes. Il s'agit généralement de trois disciplines importantes :

- **La communication interne** : Il s'agit d'un élément important d'un bon processus, qui nécessite une expertise spécifique. Cependant, une communication efficace est un jeu d'équipe - et nécessite une contribution et des efforts significatifs de la part de tous ceux qui occupent

des postes de direction, en particulier les membres de l'équipe de direction internationale

- **Modélisation commerciale / financière** : Un modèle quantitatif solide qui rassemble les données financières et d'autres données importantes est un atout majeur pour tout processus de planification stratégique. Il permet d'approfondir et de partager la compréhension des faits et des défis clés auxquels l'organisation est confrontée. Il peut également contribuer à l'analyse des questions stratégiques, des recommandations et des implications.
- **L'administration et l'assistance technique** : Oui - pour les grandes organisations dotées de structures de gouvernance complexes, le fait de disposer d'une personne dédiée à la gestion de tous les aspects administratifs peut s'avérer très utile, par exemple en aidant à organiser les grandes réunions, qu'elles soient présentielles ou virtuelles. Cette personne peut s'assurer que le temps de tous les participants qui contribuent aux diverses équipes et groupes est utilisé aussi efficacement que possible.

### Groupes de référence internes

Contrairement aux groupes de travail, les groupes de référence internes apportent une contribution et un retour d'information fondés principalement sur les perspectives et les priorités de leur département ou partie de l'agence. Leur participation sera nettement moins contraignante que celle des membres des groupes de travail - ils apporteront leur contribution à quelques moments bien choisis du processus. Par exemple, ils pourraient apporter leur contribution lorsque les questions stratégiques clés sont correctement formulées, et/ou plus tard en tant que groupe de réflexion pour les recommandations du groupe de travail. Certains de ces groupes peuvent déjà exister au sein de l'agence, tandis que d'autres peuvent être créés spécifiquement pour les besoins de l'examen. En règle générale, les membres des équipes de référence devront consacrer un à deux jours par mois pour remplir leur rôle.

## Points de progrès" : Livres vert, blanc et bleu



Compte tenu de l'ampleur et de la portée de l'ensemble d'une agence internationale, qui couvre 50 à 100 pays et de nombreux domaines d'intervention, il peut être utile de disposer de "points de progrès" clairs, c'est-à-dire de jalons à respecter par les groupes de travail au cours du processus stratégique. Ces étapes définiront de manière générale l'étendue des progrès réalisés par les groupes de travail sur une question stratégique particulière. Une fois ces étapes franchies, il serait important de solliciter une réaction externe de la part de l'équipe d'intégration et, dans certains cas, de l'équipe de direction. Ces sites peuvent également être des points efficaces pour obtenir une réaction et un retour d'information de la part des groupes de référence.

La structure suivante [vert-> blanc-> bleu] est une approche que nous avons trouvée très utile dans de nombreux projets. Les documents verts encadrent la question stratégique. Ils deviennent blancs lorsque la question a fait l'objet de recherches approfondies et que les choix/recommandations qui en découlent sont clairs. Ils se transforment en livres bleus lorsque les groupes de travail sont parvenus à une proposition de recommandation et que les implications sont bien réfléchies. Un peu plus sur chacun d'entre eux :

- **Livre vert** : Une courte note (*d'une demi-page à une page*) pour chacun des choix/questions stratégiques les plus importants ; exposant les discontinuités clés qui suscitent cette question particulière (il peut s'agir d'une opportunité/d'un défi/ d'un problème) ; et quelques hypothèses de choix/options de solution potentiels.
- **Livre blanc** : Il s'agit de la prochaine itération du livre vert, avec une vision plus approfondie des problèmes et des choix, et avec des

données et des preuves plus solides sur les facteurs clés à l'origine de la question stratégique. Il aura une vision plus développée des choix clés et des compromis, idéalement réduite à deux ou trois alternatives fermes. Il pourrait être utile de les partager avec d'autres groupes et équipes afin qu'ils les remettent en question et fournissent un retour d'information.

- **Livre bleu** : prochaine version du document contiendra une recommandation ferme sur la réponse ou le choix à privilégier, une justification claire de la recommandation, ainsi qu'un aperçu de certaines des principales implications (par exemple, les avantages, le coût, le degré implicite de changement et le risque).

Ce processus devrait faciliter la contribution des équipes de référence en temps voulu et de manière efficace, et permettre à l'équipe d'intégration de la stratégie et aux membres de l'équipe de direction mondiale (*et aux conseils d'administration le cas échéant*) de se tenir au courant de l'avancement de l'examen.

## Variations et permutations

Comme nous l'avons indiqué au début, il n'y a pas qu'une seule façon de procéder à un examen stratégique, ni une bonne ou une mauvaise façon. Dans la section précédente, nous avons décrit la phase, la structure et les mécanismes de base d'une approche possible. Cependant, il existe de nombreuses variantes, chacune ayant ses propres avantages et inconvénients.

Au cours de la phase de préconsultation, une approche détaillée doit être élaborée pour s'adapter à la situation. Elle doit répondre à la nature des questions stratégiques qui sont censées être abordées. Les variations potentielles dépendront du rythme souhaité pour la réalisation de l'examen - il se peut que certaines questions stratégiques importantes et urgentes doivent être traitées avant que d'autres questions puissent être utilement abordées. Les variations peuvent

également être influencées par le degré de participation nécessaire/attendu ou par la nécessité perçue d'une révision radicale de l'orientation stratégique de l'agence.

On a parfois l'impression qu'un processus très participatif est susceptible de produire une solution moins innovante ou moins radicale. Nous ne partageons pas ce point de vue. Si un processus est correctement construit et géré, avec une gouvernance claire et une participation authentique et ciblée, il est possible d'identifier des recommandations innovantes et radicales. Une participation significative offrira également une occasion cruciale d'aider l'organisation à opérer la transition nécessaire en matière de réflexion et de compréhension au fur et à mesure de l'avancement de l'examen stratégique, plutôt que d'attendre de vendre les nouvelles idées une fois l'examen achevé. Cela facilitera considérablement la mise en œuvre des changements qui en résulteront. Si l'équipe dirigeante estime qu'un changement de cap important est nécessaire, la participation devient encore plus importante.

En revanche, si le mandat de la révision stratégique consiste à confirmer la mission et l'orientation déjà en place, en se contentant de définir des objectifs et des cibles plus spécifiques pour actualiser le plan stratégique précédent, une structure d'équipe beaucoup plus ciblée et un processus de révision simplifié suffiront. De même, si la portée des questions stratégiques à aborder dès le départ est limitée, par exemple s'il n'y a qu'une ou deux grandes questions qui doivent être abordées à un niveau fondamental, la structure et le processus doivent être ajustés en conséquence.

Voici quelques variantes possibles qui pourraient être envisagées. Chacune de ces variantes est examinée dans le tableau 4, avec les avantages et les inconvénients qui y sont associés.

**Variante A** : Réaliser l'examen sur une période plus longue, peut-être étendue à 12 ou 18 mois. Cela permettrait éventuellement d'établir un ordre plus logique lorsque l'on aborde des questions interdépendantes. Cela laisserait également le

temps de collecter des informations de recherche importantes au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

**Variante B :** Une seule équipe de travail intégrée, plus importante et plus opérationnelle, qui est essentiellement une version élargie de l'équipe d'intégration de la stratégie. Dans cette approche, les groupes de travail peuvent toujours exister, mais avec une touche beaucoup plus légère, c'est-à-dire qu'ils peuvent contribuer à fournir des informations, discuter des idées et des choix, mais ne sont pas invités à s'approprier entièrement

travail nécessaire pour parvenir aux recommandations finales.

**Variante C :** des membres désignés de l'équipe de direction internationale, ou un sous-ensemble de cette équipe, jouent le rôle d'"équipe d'intégration de la stratégie", en veillant à ce que l'équipe de direction participe pleinement à tous les aspects de l'élaboration de la nouvelle stratégie.

## Illustration 5 - Quelques variations dans l'approche

Variante	Pour	Cons	Convient dans les cas suivants
<b>A) Réaliser l'examen sur une période plus longue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est plus facile d'ordonner les efforts pour répondre à des questions interdépendantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est plus difficile de maintenir l'engagement au sein de l'organisation sur une longue période (plus de six à neuf mois).</li> <li>Risque de perte ou de dilution de l'élan en convertissant les orientations émergentes en objectifs clairs et en créant un "modèle de résultats" stratégique solide.</li> <li>Risque que les coûts du processus deviennent excessifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il existe une séquence naturelle, c'est-à-dire lorsqu'il faut répondre à une ou deux questions essentielles avant de pouvoir s'attaquer aux autres de manière productive.</li> </ul>
<b>B) Un seul groupe de travail à temps plein, au lieu de trois à cinq groupes de travail à temps partiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus facile à gérer et à intégrer la réflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation plus faible et diversité de l'expertise consacrée à chacune des questions stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le champ d'application des questions stratégiques est</li> <li>Lorsque l'organisation dans son ensemble peut faire confiance à un groupe restreint de personnes pour examiner les choix clés et formuler des recommandations solides et acceptables</li> </ul>
<b>C) L'équipe mondiale de direction et de gestion, ou un sous-ensemble de celle-ci, joue le rôle d'"équipe d'intégration de la stratégie"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmente la possibilité pour tous les membres de l'équipe dirigeante de s'impliquer dans la réflexion et les décisions</li> <li>Augmente l'appropriation de la stratégie finale</li> <li>Peut stimuler un débat de fond entre les membres de l'équipe dirigeante au-delà du cadre normal, ce qui permet de renforcer la cohésion de l'équipe à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il convient de s'interroger sur la possibilité pour les membres de l'équipe de consacrer suffisamment de temps à l'accomplissement de ce rôle.</li> <li>Une mauvaise dynamique interpersonnelle au sein de l'équipe peut entraver un débat et une prise de décision significatifs</li> <li>Les membres de cette équipe n'ont peut-être pas l'esprit suffisamment ouvert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut être efficace lorsqu'il existe une petite équipe de direction mondiale qui fonctionne bien et qui est respectée.</li> </ul>

## 4. Relier un plan stratégique à la planification et à la gestion courantes d'une agence

Alors que vous vous lancez dans un nouveau processus de planification stratégique, il peut être utile de prendre un peu de recul et de réfléchir à la manière dont un examen stratégique s'inscrit dans les activités de planification et de gestion en cours pour toute ONG internationale.

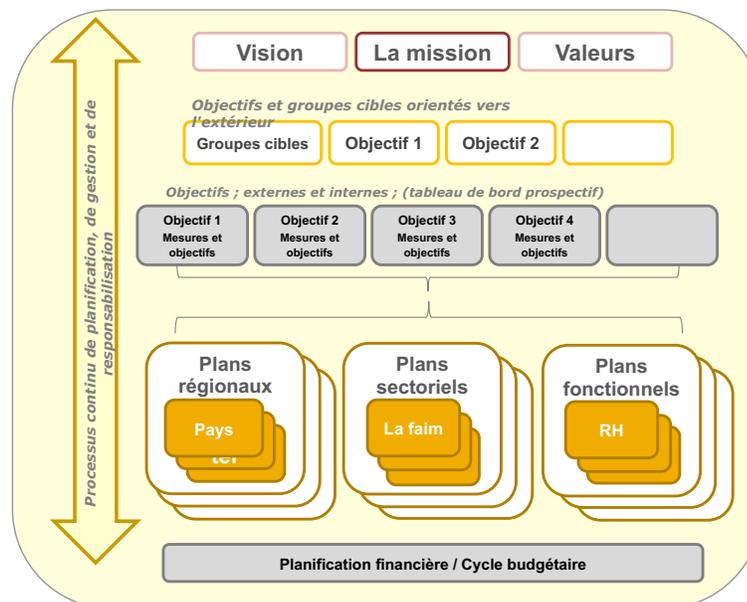
Trop souvent, les révisions stratégiques peuvent être accusées de devenir un îlot d'analyses, de débats et de décisions, et de ne pas être suffisamment liées aux progrès, à la direction et à l'élan précédents. Nous ne voulons pas dire qu'une révision stratégique ne peut pas ou ne doit pas aboutir à un changement de direction ou d'orientation. Il est clair que cela peut s'avérer nécessaire. Toutefois, il doit, dans la mesure du possible, s'appuyer sur ce qui est déjà en place. Cela signifie qu'il est plus probable qu'il affine les

objectifs externes et les objectifs commerciaux, et non qu'il invente un ensemble totalement nouveau d'objectifs et de définitions. Elle peut remettre en question et éventuellement affiner la mission, la vision et les valeurs de l'agence, mais dans certains cas, celles-ci peuvent ne pas changer matériellement à la suite d'une révision stratégique.

Le diagramme présenté dans la pièce 6 est l'une des illustrations les plus importantes de ce document, car il tente de positionner un examen stratégique, en tant qu'exercice ponctuel, généralement réalisé tous les cinq ans environ (partie droite du diagramme), dans le contexte des composantes permanentes d'un cadre de planification et de gestion de n'importe quelle grande agence internationale.

### Examens stratégiques et cadre de planification permanente

Pièce 6



## Composantes d'un cadre de planification et de gestion des agences

En commentant ce diagramme, abordons brièvement les éléments que nous nous attendons à trouver dans toute ONG internationale. Le plan stratégique final devrait être en mesure de parler de toutes composantes, en indiquant clairement les changements attendus dans les années à venir.

Au sommet, toutes les agences auront des déclarations qui définissent ce qui suit :

- ❖ **Vision** (*souvent définie comme la façon dont l'agence pense que le monde devrait idéalement être, par exemple un monde sans pauvreté, sans faim et sans injustice*)
- ❖ **Mission** (*le but ou l'objectif spécifique de cette agence pour contribuer à cette vision*) et,
- ❖ **Valeurs** (*croyances ou principes auxquels l'organisation est attachée et qui guident sa façon de travailler*).

En dessous de ces objectifs, particulièrement motivés par la mission, se trouve un **ensemble de buts**, généralement tournés vers l'extérieur. Ceux-ci définissent ce que l'organisation cherche à apporter au cours des prochaines années en termes de changements ciblés, tels que des progrès dans la réduction de la pauvreté, de la faim et de l'injustice. À ce niveau, nous pouvons également voir une définition des groupes cibles sur lesquels l'agence cherche à se concentrer particulièrement dans la poursuite de sa mission.

Ces buts orientés vers l'extérieur sont souvent traduits en un ensemble d'**objectifs concrets**, qui sont susceptibles d'être un mélange d'objectifs orientés vers l'extérieur, une définition plus spécifique des buts externes, ainsi que certains objectifs très importants orientés vers l'intérieur, par exemple, concernant la capacité, l'aptitude, la portée ou la réputation de l'organisation. Une

bonne façon d'envisager ce mélange est l'approche du "*tableau de bord équilibré*" qui est devenue bien acceptée dans le secteur privé<sup>2</sup> et qui devient de plus en plus courante dans l'arène du développement et de l'aide humanitaire. Beaucoup a été écrit sur les leçons et les techniques de mise en œuvre de cette approche, y compris sur la manière dont elle peut être utilisée dans le secteur à but non lucratif. Un bon exemple est le livre de Paul Niven, intitulé *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*.<sup>3</sup>

Ces objectifs sont ensuite traduits en **mesures et en cibles** significatives, le cas échéant. À leur tour, ceux-ci doivent être soigneusement alignés sur **les plans locaux au niveau national, sectoriel ou fonctionnel** et, bien entendu, sur les objectifs individuels dans le cadre du processus de gestion des performances individuelles.

Enfin, nous aimerions attirer votre attention sur la longue flèche verticale située à gauche du graphique et intitulée "*Processus permanent de planification, de gestion et de responsabilisation*". Il s'agit d'un sujet sensible car, malgré les nombreux progrès réalisés ces dernières années, il peut souvent constituer un maillon faible. Ce processus est souvent décousu, n'est pas pris au sérieux ou, dans certains cas, n'existe pas. Nous avons abordé ce sujet au chapitre 1, et plus en détail au chapitre 6, de notre précédente publication "*Construire une meilleure ONG internationale*". Ce processus peut, s'il fonctionne efficacement, garantir que les buts et objectifs généraux au niveau de l'ensemble de l'organisation sont utiles et pratiques. Il est important de noter qu'il permet également de relier les objectifs stratégiques externes aux objectifs, mesures et cibles de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit là d'un élément essentiel de la colle organisationnelle, qui permet de s'assurer que l'orientation, les buts, les objectifs et les progrès continus de l'ensemble de l'organisation sont alignés.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press, 1996).

<sup>3</sup> Paul R. Niven, *Balanced scorecard for Government and Nonprofit Agencies* (New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2008).

## Comment un examen stratégique, en tant qu'exercice ponctuel, s'articule-t-il avec le cadre de planification en cours ?

Lorsque nous procédons à une révision stratégique, nous actualisons la partie gauche du diagramme de l'annexe 6, en commençant par les niveaux supérieurs de cette annexe, et nous jetons les bases de l'actualisation ultérieure des plans au niveau des pays, des secteurs et des fonctions. Ce faisant, il est utile d'être conscient de l'équilibre délicat entre, d'une part, la continuité et la cohérence et, d'autre part, les changements et les améliorations qui s'imposent d'urgence.

En commençant par le niveau supérieur du tableau 6, les trois composantes (vision, mission et valeurs) sont généralement discutées et révisées à un certain niveau au cours d'un examen stratégique, bien qu'elles puissent rester raisonnablement cohérentes au cours de plusieurs périodes de planification. Toutefois, au niveau suivant, les buts, les objectifs et les mesures tournés vers l'extérieur feront l'objet d'un examen approfondi et seront souvent affinés ou modifiés, parce que les objectifs précédents ont déjà été atteints, qu'ils se sont peut-être révélés inutiles, ou que de nouvelles connaissances indiquent qu'il existe des buts ou des objectifs plus efficaces qui guideront mieux l'organisation à l'avenir.

## Comment les recommandations sont-elles mises en œuvre dans la réalité ?

Nous pensons qu'il est important de préciser d'emblée comment les recommandations et les décisions prises au cours d'un examen stratégique

sont susceptibles d'être mises en œuvre. La réponse courte pourrait être de dire - par le biais d'un plan de mise en œuvre - cependant, il y a trois façons principales de procéder - spécifiquement :

1. Par des **décisions immédiates et des changements de politique**. Il peut s'agir de plusieurs aspects, par exemple : "*Nous cesserons de poursuivre ce type de projets ou nous les entreprendrons différemment à partir d'aujourd'hui*".
2. Par une mise à jour ou un affinement du **cadre des buts et objectifs** pour l'ensemble de l'organisation. Ces buts et objectifs révisés seront traduits en mesures et en cibles pour l'ensemble de l'organisation mondiale, ce qui se traduira par des mises à jour des plans par pays, par domaine et par fonction. Ils guideront à leur tour une série de décisions de gestion et de priorités dans les années à venir
3. Par le biais de **projets ponctuels** jugés nécessaires pour mettre en place les décisions, les orientations et les changements qu'implique le nouveau plan stratégique - lorsque la voie à suivre ne peut être tracée par les voies 1 et 2 ci-dessus, car ils nécessitent des investissements et des efforts particuliers pour réaliser les changements souhaités dans un délai acceptable. Il s'agit par exemple de travaux visant à renforcer ou à actualiser les capacités et les compétences ou à mettre en œuvre de nouveaux systèmes informatiques.

## 5. Questions et réponses

### Q 1 : Quelle est la durée d'un examen stratégique global ?

*D'après notre expérience, si l'on exclut la phase de préconsultation, un examen stratégique devrait durer entre six et neuf mois. La phase de préconsultation dure généralement de quatre à six semaines au minimum. Elle peut se dérouler sur une période plus longue si l'on préfère. Cette phase doit être considérée par l'organisation comme le travail préparatoire de "mise en forme et de cadrage" de l'examen stratégique.*

*Les étapes 1, 2 et 3 (ensemble) durent généralement de quatre à six mois. D'après notre expérience, il s'agit du temps minimum nécessaire pour créer un débat constructif, soutenir ce débat par une analyse raisonnable et la collecte d'informations importantes, et examiner les recommandations de manière réfléchie.*

*Il pourrait être autorisé à s'étendre sur une période plus longue. Toutefois, cela peut entraîner certains risques. Par exemple, l'organisation peut ne pas être en mesure de rester concentrée et perdre un temps excessif pour parvenir à des recommandations concrètes. Le processus stratégique risque également de distraire excessivement l'organisation de son travail quotidien. En outre, les personnes les plus compétentes, que vous souhaitez placer au cœur de la révision, risquent d'être de plus en plus interrompues par des appels inévitables liés à des problèmes quotidiens.*

*La phase finale (étape 4), à savoir l'élaboration d'un plan stratégique intégré, prend généralement un à deux mois. Là encore, il ne faut pas s'éterniser, car on risque de perdre de vue l'objectif à atteindre et de saper l'élan créé au cours des premières étapes de l'examen.*

### Q2. Dans quelle mesure le conseil d'administration international et les autres conseils d'administration doivent-ils être impliqués dans la révision stratégique ?

*Il est important d'impliquer les différents conseils de manière claire et authentique. Cela commence dès la phase de préconsultation sur des questions pratiques*

*telles que le calendrier et le champ d'application de la révision, et en convenant d'emblée de la manière et du moment où ils seront tenus informés et, s'ils le jugent approprié, contribueront aux délibérations. Il est important d'établir clairement à quels moments du processus de révision stratégique ils seront appelés à prendre des décisions*

*Au cours des principales étapes du travail, il peut être utile qu'un petit nombre de membres du conseil d'administration soigneusement sélectionnés soient impliqués de manière pratique. Ils pourraient, par exemple, contribuer en tant que membres ordinaires d'un groupe de travail sur la base de leur expérience ou de leur expertise individuelle. Toutefois, il est important que leur participation à ce niveau soit celle d'un membre ordinaire du groupe de travail et que leur statut de membre du conseil d'administration ne donne pas plus de poids à leurs opinions et à leurs contributions qu'à celles des autres membres du groupe de travail.*

### Q3. Quel est un exemple de question stratégique ?

*Cette question sera différente dans chaque situation. Certaines des questions stratégiques que nous avons rencontrées figurent dans le tableau 3 (plus haut dans le présent document).*

### Q4. Faut-il consulter les véritables acteurs des communautés pauvres, c'est-à-dire les bénéficiaires ?

*Une consultation adéquate et authentique aux moments et aux niveaux appropriés peut être très utile, mais elle doit être menée avec beaucoup de soin pour être pratique, significative et authentique. Trop souvent, les consultations à ce niveau sont symboliques, symboliques, voire non représentatives, ou les informations ne sont pas disponibles à temps pour être utiles. À l'avenir, lorsque les agences disposeront de processus de planification, de performance et de responsabilité plus solides, avec un retour d'information continu et systématique de la part de toutes les parties prenantes, ce type d'information pourra être considéré comme une boucle continue - plutôt que comme un exercice précipité au début d'un processus de planification stratégique.*

### **Q5. Comment gérez-vous la logistique pour permettre aux équipes de contribuer efficacement et de travailler en tant qu'unités performantes lorsqu'elles sont dispersées à travers le monde ?**

*La plupart des agences découvrent les avantages réels d'un travail d'équipe virtuel efficace pour une grande partie de leur travail quotidien. Le travail à distance via Teams ou Zoom est en train de devenir une méthode de travail très efficace pour toutes les équipes internationales - et la plupart des organisations deviennent compétentes dans l'utilisation de cette nouvelle approche, éliminant les coûts et le temps de déplacement - malgré les inconvénients bien connus. En outre, des progrès considérables peuvent être réalisés grâce à une délégation efficace des tâches au sein des groupes de travail, ainsi qu'à une bonne utilisation de la technologie pour l'examen des analyses et le partage des informations.*

*Cependant, pour ces questions stratégiques sensibles et parfois complexes, nous pensons qu'une interaction en face à face, en plus du travail virtuel en cours, est très bénéfique. En règle générale, les groupes de travail auront besoin d'au moins une ou deux séances de travail concentrées en face à face (parfois plus) sur plusieurs jours, en particulier au cours de l'étape 2 - "Faire des choix".*

### **Q6. Qui décide et comment les décisions sont-elles prises dans la pratique ?**

*Il existe une réponse formelle et informelle à cette question. Tout d'abord, au niveau d'un groupe de travail, les décisions devraient idéalement résulter d'un consensus au sein du groupe. Cela se produit généralement (mais pas toujours) lorsque les groupes débattent des faits ou des informations nécessaires et parviennent à une compréhension commune des aspects clés liés à une question particulière. Dans certains cas, un groupe de travail peut demander l'avis de l'équipe de direction mondiale sur une question particulière*

*Officiellement, l'équipe dirigeante mondiale se prononce sur les recommandations stratégiques clés qui sont présentées aux différents conseils d'administration pour examen et accord. Il serait toutefois inhabituel que cette équipe prenne une décision qui ne soit pas conforme aux*

*avis d'un groupe de travail qu'elle a chargé d'aborder la question. En effet, étant donné que certains membres de l'équipe mondiale peuvent également siéger en tant que membres normaux de groupes de travail ou en tant que "sponsors exécutifs", le débat devrait idéalement se dérouler à ces deux niveaux sur certaines des questions les plus épineuses au cours des périodes intensives de l'examen.*

*Pour souligner à nouveau ce que nous avons abordé dans la section 2, l'une des définitions clés du succès d'un examen stratégique est de rassembler l'organisation sur le plan intellectuel et émotionnel, et de créer un alignement sur l'orientation et le plan futurs.*

### **Q7. Comment parvenir à un équilibre entre la clarté et la continuité des orientations et des objectifs, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour répondre aux changements constants de l'environnement extérieur ?**

*Un plan stratégique solide doit aboutir à orientation claire et alignée, avec un ensemble solide d'objectifs, de mesures et de priorités. Toutefois, il est important de comprendre qu'un plan stratégique n'est pas une "camisole de force" rigide. Bien entendu, les dirigeants doivent être en mesure de réagir à des événements majeurs imprévus au fur et à mesure qu'ils se produisent*

*En fait, un plan stratégique clair peut être un mécanisme vital pour aider à changer de cap si le besoin s'en fait sentir. Il peut servir de base pour expliquer tout changement de cap aux parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. En clair, il est très difficile d'expliquer un changement de cap, à moins d'être très clair sur la direction que l'on prend déjà. Sans cette clarté, de nouvelles demandes tendent à s'ajouter à un agenda déjà surchargé et mal hiérarchisé, et la contribution finale de l'agence risque d'être fortement diminuée.*

### **Q8. Comment vous assurez-vous qu'une organisation est (re)dynamisée lors de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique ?**

*Il s'agit d'une question très importante à prendre en compte lors de l'élaboration du processus d'examen stratégique. Il est important de réfléchir attentivement à l'équilibre des recommandations émergentes. L'une des*

façons d'y parvenir est d'assurer un équilibre raisonnable entre ce que nous appelons le "**ciment de la motivation**" de l'agence, le ciment qui incite les gens à participer à la mission de l'agence, et ce que nous appelons le "**ciment de l'habilitation**", ces processus et systèmes habilitants nécessaires qui forment l'ossature fonctionnelle d'une agence internationale, et qui constituent souvent un défi considérable pour progresser.

Une grande erreur consiste à formuler un ensemble de recommandations qui s'appuient trop, ou exclusivement, sur le "ciment habilitant" plutôt que sur le "ciment motivant" de l'agence. Un accent excessif sur l'habilitation peut être une réponse rationnelle à certaines des principales questions stratégiques, mais il est important qu'une agence accorde également l'attention nécessaire au rafraîchissement et au renforcement du ciment de la motivation et, si possible, qu'elle positionne les changements de manière à renforcer les systèmes, les processus et les structures d'habilitation, en termes de contribution au "ciment de la motivation".

### **Q9. Comment vous assurez-vous que le plan stratégique est mis en œuvre ?**

Traduire les résultats d'un examen stratégique en un plan réalisable est souvent un défi, pour quelques raisons très compréhensibles. Par exemple, il est trop facile pour les groupes de travail de se dissoudre pendant que les recommandations sont approuvées et de retourner à leurs rôles habituels avant qu'un plan de mise en œuvre clair ne soit élaboré.

Quelques suggestions importantes.

- a) Définir des objectifs clairs et tangibles pour chacune des recommandations stratégiques avant que les personnes clés des groupes de travail ne soient entièrement libérées de leurs engagements en matière d'examen stratégique. Il n'y a rien de plus frustrant ou de plus inutile que d'avoir de nouvelles personnes qui n'ont pas une compréhension approfondie de ce qui était prévu et qui essaient de créer des objectifs et des plans après la fin de l'examen stratégique.
- b) Cartographier ces objectifs tangibles (par les mêmes personnes) sur un "modèle de résultats

stratégiques". Il s'agit essentiellement d'un moyen pratique de montrer comment les changements demandés sont mis en correspondance avec les différentes composantes de l'organisation, par exemple la politique et la méthodologie, les rôles et les compétences, les processus et les systèmes, la culture et le comportement, la collecte de fonds, les coûts et les investissements, l'infrastructure et la structure. Lorsqu'il existe un cadre global de planification et de performance préexistant et fonctionnant bien, cette étape sera nettement plus facile.

- c) Assurez-vous que ce modèle de résultats couvre toutes les parties de l'organisation - bureaux de programme, bureaux de financement, fonctions centrales ou partagées ; chacun devra ensuite réaliser sa propre cartographie locale dans le cadre de son propre cycle de planification.
- d) Désigner, dès le début de l'étape 4, un responsable de la mise en œuvre chargé de superviser les changements induits par la nouvelle stratégie. Il doit s'agir d'une personne qui a une connaissance approfondie du plan stratégique et qui jouit d'une grande crédibilité au sein de l'organisation. S'il ne s'agit pas d'un membre de l'équipe d'intégration (ce qui est préférable), l'étape 4 doit être l'occasion pour cette personne de faire double emploi avec l'équipe d'intégration de la stratégie.
- e) Avant de finaliser le plan, il convient d'être tout à fait clair sur l'investissement et le temps de gestion nécessaires. Si les ressources ou la "bande passante organisationnelle" sont insuffisantes pour donner suite à toutes les recommandations, il est de loin préférable d'ajuster le calendrier/la phase et, si nécessaire, d'établir des priorités - plutôt que de perdre sa crédibilité plus tard lorsque les attentes ne sont pas satisfaites.
- f) Veiller à ce que la mise en œuvre soit suffisamment rapide pour que le personnel de l'ensemble de l'organisation puisse rapidement constater les changements concrets souhaités et que l'élan positif créé par le processus de planification soit maintenu. En guise de ligne directrice, nous tenons à la "règle de la demi-vie de 18 mois". Nous entendons par là qu'au moins la moitié de tous les changements prévus par le nouveau plan stratégique sont mis en œuvre sur le terrain dans un délai de 18 mois.

## À PROPOS DES AUTEURS

### James Crowley

James est un conseiller stratégique qui a plus de 35 ans d'expérience dans l'aide aux grandes organisations privées et publiques et, depuis 2006, à une série de grandes ONG internationales dans le secteur du développement international et de l'aide humanitaire.

Après une première carrière en tant qu'ingénieur structurel et un MBA à la London Business School, James a rejoint le cabinet de conseil stratégique d'Accenture en 1989, est devenu associé en 1997 et a travaillé sur toute une série de questions de stratégie et de changement organisationnel pour des entreprises des secteurs de l'énergie, des produits de consommation, de la haute technologie et du secteur public. Il a travaillé avec des clients internationaux tels que SmithKline Beecham, Hewlett Packard, Shell, British Gas ainsi qu'une série d'autres grandes entreprises du secteur de l'énergie. Jusqu'en 2005, James a dirigé l'une des pratiques stratégiques d'Accenture au Royaume-Uni et en Irlande et a été pendant de nombreuses années le responsable de la pratique européenne en matière de fusions, acquisitions et alliances.

James a officiellement quitté la pratique commerciale d'Accenture en 2005 pour se concentrer sur les questions de performance stratégique et organisationnelle dans le secteur du développement. Cependant, il a continué à travailler de manière intensive avec ADP (*Accenture Development Partnerships*), la pratique d'Accenture pour les organisations à but non lucratif, et a mené une série de missions pour des ONG internationales - par exemple Plan International, AMREF, Action contre la faim, CRS, Care International, World Vision, Amnesty International, VSO et Action Aid.

Parallèlement à son travail de conseiller, James consacre une partie de son temps à de nouvelles réflexions indépendantes visant à stimuler de nouvelles idées sur l'efficacité des grandes ONG internationales. C'est ainsi qu'est né son premier livre, "*Building a better international NGO*", publié par Kumarian Press aux États-Unis en 2013. Le second, intitulé "*Navigating Change for INGOs*" (également publié par Kumarian Press), a été publié en 2016. Plus récemment, il a publié un nouveau document important sur le leadership, cette fois sur LinkedIn, intitulé "*Rebuilding iNGO Leadership*". Plus d'informations sur tous ces sujets et des liens sur le site web [[www.thecrowleyinstitute.org](http://www.thecrowleyinstitute.org)]

James est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'University College Cork, d'une maîtrise en ingénierie offshore de l'University College London et d'un MBA de la London Business School.

### Morgane Ryan

Morgane était cadre supérieur chez Accenture, avec une expérience acquise dans le cadre d'une série de missions stratégiques, de processus d'entreprise et de technologies de l'information dans le secteur privé et le secteur du développement.

Morgane a rejoint Accenture en 1997 et, pendant un certain nombre d'années, elle a principalement travaillé avec de grandes entreprises de services publics et des compagnies pétrolières internationales, notamment Energy Australia, Transalta et Shell Exploration and Production. Elle a ainsi eu l'occasion de travailler en Australie, au Moyen-Orient, en Europe et en Asie.

Ces dernières années, elle s'est concentrée sur le secteur du développement international, mettant ses compétences et son expérience au service d'Accenture Development Partnerships (ADP), une organisation à but non lucratif au sein d'Accenture. Morgane est actuellement responsable de l'Asie-Pacifique pour ADP. Morgane a eu le privilège de travailler avec certaines des plus grandes ONG internationales, à plusieurs niveaux, en concevant et en mettant en œuvre des améliorations au siège/secrétariat international, dans les organisations nationales, au niveau régional et au niveau des pays. Ce travail s'est largement concentré sur la manière dont les ONG internationales complexes disposant de ressources limitées peuvent fonctionner pour atteindre plus ensemble, en particulier lorsqu'elles sont confrontées à des empreintes géographiques et programmatiques importantes. Parmi les clients récents figurent Oxfam International, Amnesty International, Plan International, Save the Children et Catholic Relief Services.

En travaillant sur ces projets, Morgane a été frappée par le peu de littérature disponible sur les aspects opérationnels et structurels de la gestion des organisations internationales non gouvernementales à un niveau pratique dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle. C'est sur cette base que Morgane et James Crowley ont cherché à collaborer pour partager leurs expériences dans le secteur commercial et dans le secteur du développement, afin de servir de référence à ceux qui travaillent dans le domaine du développement international.

Après avoir été membre du conseil d'administration de Care Australia, elle en est devenue la directrice générale en 2024.

Morgane est titulaire d'un diplôme d'économie avec mention très bien de l'Université Monash - Clayton, Australie.

**James Crowley & Morgana Ryan**

djamescrowley@gmail.com  
morganaryan@hotmail.com  
thecrowleyinstitute@gmail.com

***thecrowleyinstitute.org***