



Centre
pour le dialogue
humanitaire

Médiation pour la paix

Les réflexions collégiales chez HD

Mars 2021

**Guide pour les facilitateurs
et les participants**



Ce guide est destiné à tous les participants et les bénéficiaires des réflexions collégiales menées au Centre pour le dialogue humanitaire (HD) : les équipes de projet, les pairs et les facilitateurs. Il explique en quoi consistent les réflexions collégiales – qu’elles soient organisées en face à face ou en ligne – et décrit comment celles-ci se déroulent et quelles questions elles permettent d’examiner. Le guide comprend une série d’exemples concrets et de modèles destinés à faciliter la participation des équipes et des pairs à cet exercice.

Acronymes

HD : le Centre pour le dialogue humanitaire

MESU : Mediation Support and Policy (recherche et appui à la médiation)

S&E : suivi et évaluation

RP : responsable de projet

AQ : assurance qualité

DR : directeur régional

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) est une organisation de diplomatie privée fondée sur les principes d’humanité, d’impartialité, de neutralité et d’indépendance. Sa mission est d’aider à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

Centre pour le dialogue humanitaire (HD)

114 rue de Lausanne, 1202 Genève, Suisse

Tél. : +41 (0)22 908 11 30

E-mail : info@hdcentre.org

Site Internet : www.hdcentre.org

Suivez HD sur Twitter et LinkedIn :

 <https://twitter.com/hdcentre>

 <https://www.linkedin.com/company/centreforhumanitariandialogue>

Conception et mise en page : Rick Jones, StudioExile

© 2021 – Centre pour le dialogue humanitaire

La reproduction de l’intégralité ou d’une partie de cette publication est sujette à autorisation écrite ou à mention de son origine.

Table des matières

1. Introduction à la réflexion collégiale	2
2. Comment mener une réflexion collégiale chez HD	5
a. Les éléments à définir	5
b. Les réflexions collégiales en personne	7
c. Les réflexions collégiales virtuelles	7
d. Les questions clés d'une réflexion collégiale : guide pour définir les sujets à traiter	8
3. Bénéfices des réflexions collégiales	10
4. La boîte à outils de la réflexion collégiale : modèles et exemples	12
a. Préparation de la note d'auto-évaluation : guide à l'attention des RP et des équipes de projet	12
b. Préparation du compte rendu de la réflexion collégiale : guide à l'attention des facilitateurs	13
c. Comment se préparer au rôle de pair	15
d. Pairs examinateurs : quelques questions pour promouvoir une réflexion critique	16
e. Facilitateurs : quelques questions pour promouvoir une réflexion critique	18

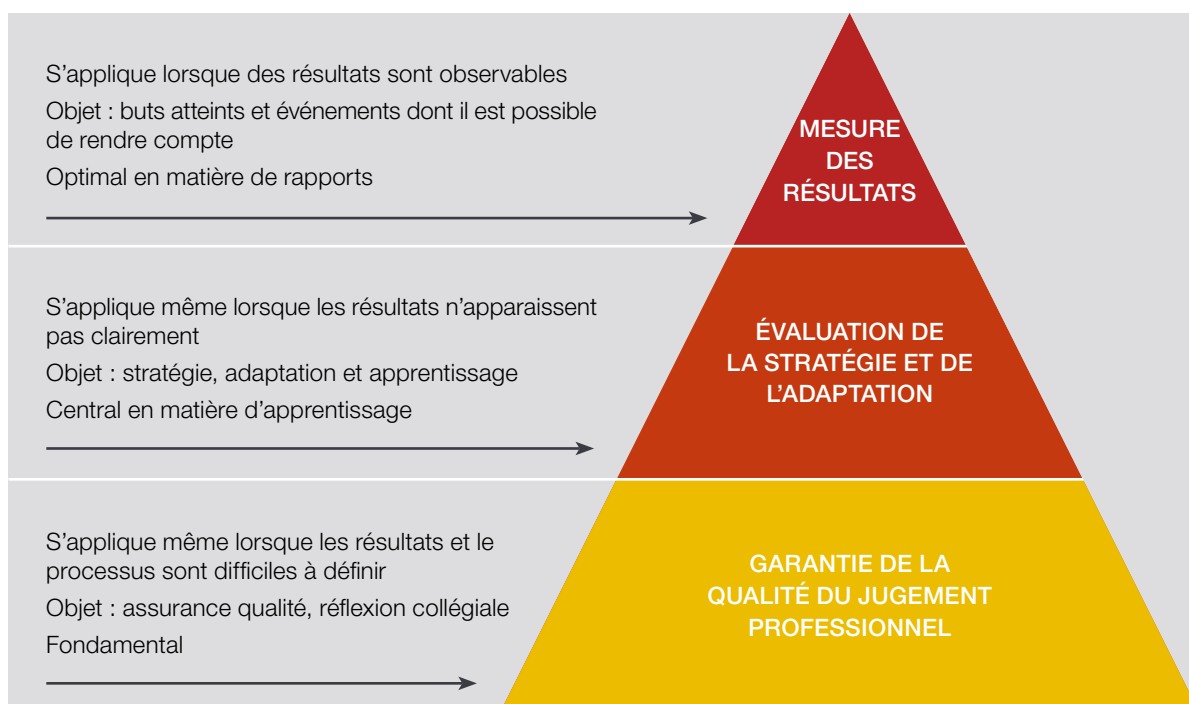
1. Introduction à la réflexion collégiale

Les réflexions collégiales constituent un outil de suivi et d'évaluation (S&E) peu contraignant à utiliser. HD a recours à cette méthode pour examiner et adapter son travail de médiation à des moments critiques du cycle de vie d'un projet. Les réflexions collégiales remplacent de plus en plus les évaluations externes chez HD car elles tendent à offrir de meilleurs enseignements aux équipes de projet et aux bailleurs de fonds à moindres coûts et moindres ressources.

Cependant, ces réflexions ne sauraient remplacer les méthodes de S&E qui relèvent davantage de l'« investigation », et qui sont utilisées lorsque la direction de HD ou un bailleur de fonds requiert la mise en œuvre d'une évaluation ou dit autrement, d'une vérification supplémentaire des résultats obtenus sur le terrain. Les réflexions collégiales peuvent compléter ou précéder ces autres approches, et elles se révèlent particulièrement utiles dans les contextes sensibles, où les exigences de confidentialité rendent impossible le recours aux services de consultants externes.

Une réflexion collégiale fait généralement intervenir un petit groupe de collaborateurs internes et externes à l'organisation qui aident une équipe à réfléchir aux objectifs, à la logique, aux hypothèses, aux risques et aux résultats de son projet. Ces personnes sont guidées par un facilitateur, généralement un membre de l'équipe MESU (Mediation Support and Policy) de HD, qui dispose du niveau d'indépendance que ce rôle exige. L'équipe de projet bénéficie ainsi d'un large éventail de points de vue émanant de personnes de confiance, ce qui réduit le risque de parti pris tout en favorisant la rapidité d'adaptation et l'établissement de consensus. Les réflexions collégiales sont donc conçues pour répondre sans délai à des besoins opérationnels, permettant ainsi aux équipes de HD de s'adapter plus vite et de produire de meilleurs résultats dans des environnements complexes. En outre, elles renforcent l'apprentissage par les pairs et le mentorat.

L'approche adaptative de S&E



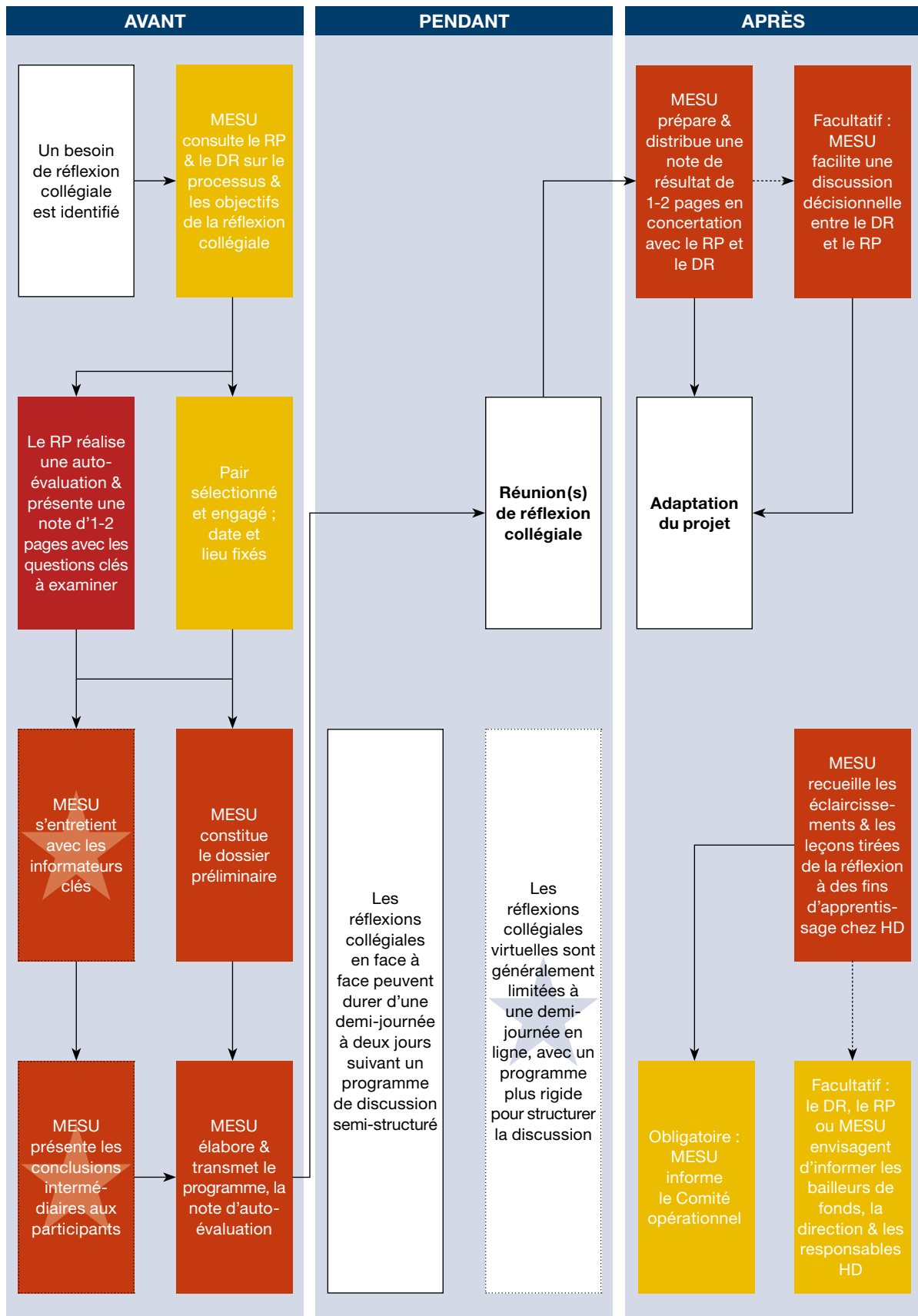
Le processus de réflexion collégiale

Rôles & responsabilités

- RP : responsable de projet ; DR : directeur régional
- MESU : équipe MESU (Mediation Support & Policy)
- RP, DR & MESU

Légende

- Réflexion collégiale en face à face & en ligne
- ▤ Réflexion collégiale en ligne/virtuelle UNIQUEMENT



La réflexion collégiale fait partie des outils du système de S&E adaptatif dont s'est doté HD.¹ Conçu spécialement pour la pratique de la médiation, ce système considère les résultats et le processus comme deux éléments essentiels pour déterminer si les ressources ont été employées de façon optimale. Il repose sur trois niveaux : la mesure des résultats, l'évaluation de la stratégie et de l'adaptation, et la garantie des jugements professionnels de qualité.

Ce système offre pour chaque niveau différentes méthodes d'analyse qui peuvent être appliquées en fonction des circonstances et des contraintes de chaque projet. La réflexion collégiale est particulièrement adaptée pour examiner la stratégie d'un projet et garantir la qualité du jugement professionnel d'une équipe. C'est pourquoi elle est généralement tournée vers l'avenir, c'est-à-dire qu'elle est conçue dans le but de façonner et d'adapter la stratégie du projet. Mais elle peut aussi adopter une approche rétrospective si nécessaire, en aidant l'équipe de projet à définir et attribuer la valeur générée par le projet et à identifier les sources de preuves justificatives.

Le modèle de réflexion collégiale conçu par HD est efficace car il permet de se prémunir contre les biais cognitifs qui peuvent entraver la prise de décision. En outre, il fonctionne bien dans les situations où les outils d'évaluation traditionnels sont inopérants, par exemple lorsque l'on dispose de peu de données, que les opérations menées sont sensibles ou que le temps est limité.

Note

1. Pour plus d'informations sur le modèle de suivi et d'évaluation adaptatif de HD, veuillez consulter la publication *La valeur de la paix : obtenir et démontrer les résultats de la médiation*.

2. Comment mener une réflexion collégiale chez HD

a. Les éléments à définir

Quand doit-on réaliser une réflexion collégiale ?

Le processus de réflexion collégiale est conçu pour répondre rapidement à des besoins opérationnels tels qu'un changement important intervenu dans le contexte, le mandat de HD ou les ressources disponibles.

Les réflexions collégiales sont le plus utiles lorsqu'elles sont programmées de façon à précéder une réunion de planification de projet, un point sur lequel une prise de décision importante est attendue ou un rapport au(x) donateur(s). Elles permettent alors de s'assurer que les plans, les décisions et les rapports s'appuient sur une réflexion critique.

Chez HD, les réflexions collégiales sont appliquées à l'ensemble du portefeuille de projets de l'organisation selon une approche axée sur les risques, comme prescrit par le Conseil de fondation, ainsi qu'en réponse à des demandes émanant des directeurs et des équipes de projet.

Quelles sont les composantes essentielles d'une réflexion collégiale ?

1. La planification et la conception

- Les réflexions collégiales sont planifiées et conçues par l'équipe MESU, en coopération étroite avec le responsable de projet (RP) et avec l'accord du directeur régional (DR).
- La réflexion programmée est présentée à tous les participants comme une réflexion collégiale plutôt qu'une évaluation ou un examen des performances.
- La démarche doit rester rapide et peu contraignante afin que des réflexions collégiales « à la demande » puissent être entreprises dans un délai très court lorsque cela est nécessaire.

2. L'équipe

- Il conviendra tout d'abord de former une équipe de planification et de facilitation qui soit suffisamment indépendante de l'équipe de projet, tout en bénéficiant de sa confiance. Ce rôle est généralement rempli par l'équipe MESU. Cependant, il arrive parfois que des réflexions collégiales soient co-organisées par l'équipe MESU et l'équipe régionale afin de doter cette dernière des capacités nécessaires pour mener des exercices de réflexion critique.
- Un ou plusieurs pairs internes sont ensuite choisis tant pour leur expérience que pour leur indépendance. Ces pairs sont des collègues de HD qui travaillent sur d'autres projets, dans d'autres régions, et qui, grâce à leur connaissance de projets analogues et leur position d'initié, apportent un point de vue précieux. Ils ont souvent été confrontés à des contextes similaires ou travaillent sur des questions thématiques comparables. Dans l'idéal, l'équipe devra intégrer un médiateur chevronné et un professionnel moins expérimenté afin d'encourager la diversité des contributions et l'apprentissage entre pairs.
- Un ou plusieurs pairs externes à l'organisation sont ensuite sélectionnés. Ils doivent être des personnes de confiance, issus d'une institution du secteur de l'humanitaire ou de la résolution de conflit qui ne soit cependant pas concurrente de HD. Ces pairs examinateurs apporteront un regard neuf sur le projet tout en permettant

d'éviter les conflits d'intérêts. Généralement, ils ne représentent pas leur employeur mais participent à la réflexion à titre personnel. Plusieurs organisations homologues ont ainsi accepté de mettre gracieusement des membres de leur personnel à la disposition de HD pour des réflexions.

- Une fois les pairs examinateurs sélectionnés, ils reçoivent les informations et les instructions nécessaires de la part de l'équipe MESU, qui supervise le processus de réflexion collégiale.
- Le facilitateur de l'équipe MESU peut également inviter le DR, un acteur du conflit ou un bailleur de fonds du projet à participer à une partie limitée du programme si cela peut apporter une contribution importante aux discussions.

3. La finalité

- Le but de la réflexion est de produire des enseignements sur les résultats, les obstacles, les risques, les atouts et les faiblesses du projet. Une réflexion collégiale réussie améliore l'efficacité des décisions et de l'adaptation du projet.
- La réflexion sera conçue pour refléter précisément les priorités identifiées par l'équipe de projet et le DR, avec le soutien du facilitateur.
- Le processus de réflexion collégiale doit offrir aux participants un environnement sûr, favorisant des discussions franches. Les commentaires émis au cours du processus ne sont pas attribués à des individus et, dans la majorité des cas, les représentants des bailleurs de fonds ne participent pas directement à l'organisation de la réflexion.
- Le rôle des pairs examinateurs est de poser des questions utiles, et non d'émettre des recommandations contraignantes, des conclusions, des avis d'expert ni des jugements. Cela signifie que les processus décisionnels liés au projet sont maintenus à l'écart de la réflexion collégiale, bien qu'ils puissent également s'appuyer sur les enseignements tirés du processus.

4. Le compte rendu

- Les réflexions collégiales doivent rester un exercice simple et rapide, c'est pourquoi elles exigent un travail de documentation minimal : (1) une brève note d'auto-évaluation rédigée par le RP/l'équipe de projet pendant la phase de planification pour informer tous les participants des réalités du projet, de ses priorités et des questions clés à examiner pendant l'exercice; et (2) un bref compte rendu, rédigé par le facilitateur, qui résume le déroulement du processus et les enseignements dégagés de la réflexion collégiale.
- Si le DR, le RP et les pairs examinateurs sont invités à commenter le compte rendu, l'équipe MESU a la pleine responsabilité de sa rédaction et se charge de le transmettre une fois finalisé à l'ensemble des participants. Cela permet de garantir l'indépendance, l'objectivité et la crédibilité du processus de réflexion et de ses conclusions.
- Le compte rendu fournit des éclairages qui sont utiles à l'équipe de projet et guident les décisions de la direction. Il est généralement transmis à la direction de HD mais, sauf accord contraire, il n'est pas destiné à des lecteurs externes à l'organisation.

Combien de temps nécessite une réflexion collégiale ?

Le temps de préparation est minime : celle-ci se limite à une brève note d'auto-évaluation préparée par le RP/l'équipe de projet, tandis que l'équipe MESU fournit aux pairs examinateurs des informations contextuelles sur le conflit, notamment si nécessaire des cartes et une analyse.

Avant la réflexion collégiale (l'événement lui-même, mené en personne ou en ligne), le facilitateur fournit à l'ensemble des pairs examinateurs les informations et les instructions nécessaires et propose un programme indiquant les questions clés à examiner. Si la réflexion collégiale est menée en personne, l'événement pourra durer jusqu'à une journée selon le format choisi.

Les équipes peuvent choisir d'organiser une réunion décisionnelle à la suite de la réflexion collégiale, afin de tirer parti des enseignements que celle-ci aura permis de dégager. L'équipe MESU apporte souvent son appui lors de cette réunion également.

Quel est le résultat d'une réflexion collégiale ?

Le objectif d'une réflexion collégiale n'est pas de produire un document à archiver, mais d'améliorer la prise de décision et les résultats grâce à un jugement professionnel de qualité, dans une approche basée sur l'adaptation rapide. Un bref compte rendu reprenant l'essentiel de la discussion est préparé par le facilitateur et transmis à titre d'aide-mémoire à l'équipe de projet et aux pairs. Cette note est conçue pour répondre à des besoins opérationnels précis et ne constitue pas une appréciation du projet ni un jugement.

b. Les réflexions collégiales en personne

L'organisation d'une réflexion collégiale nécessite une coopération étroite entre le RP concerné et l'équipe MESU.

- **Étape 1** : L'équipe MESU et le RP/DR s'accordent sur la nécessité de réaliser une réflexion collégiale. L'équipe MESU organise alors de brefs **rendez-vous téléphoniques de planification** avec le RP, le coordinateur régional et/ou le DR pour identifier les objectifs et les priorités de la réflexion. L'équipe MESU et l'équipe de projet conviennent d'un **calendrier** pour les préparatifs de la réflexion collégiale et l'événement lui-même.
- **Étape 2** : L'équipe MESU contacte **les pairs internes et externes choisis** et vérifie qu'ils sont disponibles. Elle leur fournit les informations nécessaires sur le processus de réflexion collégiale et leur expose les besoins de l'équipe de projet.
- **Étape 3** : L'équipe de projet prépare les **questions clés** qu'elle souhaite traiter au cours de la réflexion et rédige une brève **note d'auto-évaluation**.
- **Étape 4** : L'équipe MESU prépare un agenda, ainsi que tous les documents d'information nécessaires à la réflexion, et les transmet aux participants.
- **Étape 5** : L'équipe MESU facilite **l'événement**, qui peut durer d'une demi-journée à deux jours.
- **Étape 6** : L'équipe MESU prépare une première version du **compte rendu**, un document succinct qui résume les enseignements essentiels issus des discussions. Elle invite ensuite l'équipe de projet et les pairs examinateurs à commenter cette note avant de la finaliser et de la transmettre à l'ensemble des participants.
- **Étape 7** : L'équipe de projet et la direction régionale examinent la nécessité **d'adapter le projet** en fonction des enseignements tirés de la réflexion collégiale. Dans la plupart des cas, l'équipe MESU organise une discussion de suivi à laquelle participe le DR pour vérifier que les conclusions essentielles de la réflexion ont été assimilées.
- **Étape 8** : MESU informe la direction de la réflexion collégiale, et décide avec l'équipe du projet s'il convient ou non **d'informer le Conseil de fondation et les bailleurs de fonds** des résultats de la réflexion. L'équipe MESU recueille les **leçons tirées** de l'exercice. Tout accompagnement complémentaire de la part de l'équipe MESU est à la discrétion du RP et du DR concernés.

c. Les réflexions collégiales virtuelles

En raison des réalités des contextes opérationnels, il peut être nécessaire ou préférable que la réflexion collégiale soit menée virtuellement afin que les participants n'aient pas à se déplacer. Contrairement aux réflexions en personne, les réflexions virtuelles prennent la forme d'un processus plutôt que d'un événement réunissant plusieurs personnes autour d'une table.

Ce processus vise à optimiser les avantages des échanges en ligne tout en tenant compte de leurs limites. Par conséquent, les réflexions collégiales virtuelles sont menées selon des stades successifs qui peuvent être adaptés au contexte particulier et aux besoins du projet.

- **Étape 1** : L'équipe MESU et le RP/DR s'accordent sur la nécessité de réaliser une réflexion collégiale. L'équipe MESU organise alors de brefs **rendez-vous téléphoniques de planification** avec le RP, le coordinateur régional et/ou le DR pour identifier les objectifs et les priorités de la réflexion. L'équipe MESU prépare la feuille de route du processus et le programme de la réflexion collégiale.

- **Étape 2 :** L'équipe MESU contacte **les pairs internes et externes choisis** et vérifie qu'ils sont disposés à prendre part au processus. L'équipe de projet **prépare les questions clés** auxquelles elle espère trouver des réponses lors du processus de réflexion collégiale et rédige une brève note d'auto-évaluation.
- **Étape 3 :** L'équipe MESU réalise des **entretiens autour des questions essentielles abordées par la réflexion, avec les informateurs clés que sont** les membres de l'équipe, les participants externes, et dans certains cas les bailleurs de fond. Ces entretiens visent à acquérir une meilleure compréhension du contexte, à réunir des points de vue externes sur les sujets à examiner et à sonder les personnes interrogées sur les ajustements éventuels à apporter au projet.
- **Étape 4 :** L'équipe MESU **résume et anonymise les conclusions** des entretiens sous la forme d'une présentation qui expose les avis exprimés par les informateurs clés ainsi que les points de consensus et de divergence. Le rôle de cette présentation est de susciter le débat lors de la réflexion collégiale qui se déroulera en ligne.
- **Étape 5 :** L'équipe MESU **facilite une réunion de réflexion en ligne** pendant laquelle l'équipe de projet et les pairs examinateurs discutent les conclusions tirées des entretiens avec les informateurs clés, en dégagent des enseignements et débattent des éventuels ajustements à apporter au projet. Cette réunion en ligne dure environ une demi-journée. Le facilitateur de l'équipe MESU se charge des aspects techniques de l'organisation et de la prise de notes. Le format habituel de ces réunions en ligne est le suivant :
 - Le facilitateur de l'équipe MESU présente les principaux enseignements qui sont ressortis des entretiens avec les informateurs et présente les questions clés auxquelles la réflexion collégiale doit trouver des réponses.
 - Les participants sont ensuite répartis en sous-groupes (composés de deux à trois membres de l'équipe de projet et d'un pair examinateur) qui examinent les conclusions issues des entretiens avec les informateurs ainsi que les questions clés.
 - Le groupe complet se reforme ensuite pour mener une discussion sur les propositions de changement à apporter à la stratégie et aux priorités de HD. À l'issue de la réunion, le facilitateur de l'équipe MESU présente un rapide aperçu des enseignements qui en sont ressortis.
- **Étape 6 :** L'équipe MESU prépare une première version de la **note de résultat**, un document succinct qui résume les enseignements issus des entretiens avec les informateurs clés et de la réunion en ligne. L'équipe MESU transmet cette version aux participants afin de donner à l'équipe de projet, au DR et aux pairs examinateurs une occasion de la commenter.
- **Étape 7 :** L'équipe MESU **peut faciliter une discussion décisionnelle** entre les pairs examinateurs, le RP et le DR. Le but de cette discussion facultative est de tirer parti des enseignements issus de la réflexion collégiale pour décider des éventuels ajustements à apporter au projet.
- **Étape 8 :** L'équipe MESU, en concertation avec le RP, **finalise le compte rendu et le transmet à l'ensemble des participants.**
- **Étape 9 :** MESU informe la direction de la réflexion collégiale, et ensemble avec l'équipe de projet décident s'il convient ou non **d'informer les bailleurs de fonds** des résultats de la réflexion. L'équipe MESU recueille les **leçons tirées** de l'exercice. Tout accompagnement complémentaire de la part de l'équipe MESU est à la discrétion du RP et du DR concernés.

d. Les questions clés d'une réflexion collégiale : guide pour définir les sujets à traiter

La réflexion collégiale doit permettre d'identifier les leçons apprises par l'équipe de projet, et/ou de réfléchir sur les lacunes dans les connaissances, capacités ou ressources, les questions restées sans réponse, les méthodes et leurs résultats, et les questions qui méritent des réflexions supplémentaires. La liste qui suit aidera les RP/équipes de projet à déterminer les sujets sur lesquels la réflexion collégiale peut se concentrer. **Il n'est ni nécessaire ni utile de répondre à toutes les questions.**

1. Évaluation des objectifs du projet

- Quels sont les objectifs ultimes de ce projet ?
- Quels sont les objectifs intermédiaires de ce projet ?
- Dans quelle mesure les objectifs sont-ils déterminés par le mandat (officiel ou non) confié à HD ou par les besoins des bénéficiaires finaux de son action ?

2. Élaboration de la logique du projet

- Quels résultats intermédiaires peuvent être attendus à mesure que HD progresse vers ses objectifs ?
- Existe-t-il un argument clair qui relie les activités actuelles aux objectifs ?
- La logique du projet comporte-t-elle des lacunes ou des hypothèses non vérifiées ?
- Les questions de genre et d'inclusion ont-elles été prises en compte dans l'analyse comme dans l'approche ?

3. Adaptation aux changements liés au contexte du conflit

- HD a-t-il toujours accès aux acteurs et au réseau voulus ?
- Quels nouveaux acteurs convient-il d'associer au projet ?
- Le projet associe-t-il les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés afin de garantir un processus inclusif ?
- Comment l'espace opérationnel a-t-il évolué ?
- HD est-il en concurrence avec d'autres médiateurs dans cet espace ?
- Des changements sont-ils intervenus au sein de l'équipe et de HD (par exemple des changements dans la composition de l'équipe, dans les capacités, les ressources ou les relations avec les bailleurs de fonds) et si oui, dans quelle mesure ces changements suggèrent-ils d'adapter le projet ?

4. Prise en compte des scénarios d'avenir

- Quels sont les principaux facteurs qui façonneront la dynamique future du conflit ?
- Quels scénarios ces facteurs pourraient-ils engendrer ?
- Peut-on estimer que l'approche de HD lui permettra de répondre à ces scénarios ?

5. Suivi des risques

- Quels sont les risques (existants ou potentiels) liés au projet ? Il peut s'agir de risques physiques, juridiques/réglementaires, financiers, stratégiques ou réputationnels ?
- Le projet comporte-t-il des risques nouveaux ou impossibles à maîtriser ?

6. Renforcer la description des avancées et des réussites du projet

- Comment savoir si le projet, et ses étapes intermédiaires, sont en voie de réussir ?
- Comment démontrer ou mesurer cette réussite ?
- Comment attribuer les avancées réalisées aux actions de HD ?

3. Bénéfices des réflexions collégiales

Les réflexions collégiales permettent de traiter efficacement tous les aspects de la pratique traditionnelle du S&E (réponse aux attentes des bailleurs de fonds, garantie de la qualité du jugement professionnel...) tout en contribuant à la qualité de la gestion de projet, à l'apprentissage interne et à la réputation de HD.

Bénéfices pour les bailleurs de fonds et le Conseil de fondation de HD

- Les réflexions collégiales permettent de satisfaire les exigences du Conseil de fondation en matière d'optimisation des ressources, mais aussi celles des bailleurs de fonds qui contrôlent les dépenses.
- En garantissant la qualité du jugement professionnel des équipes, en permettant une adaptation rapide et en favorisant l'apprentissage au sein de l'organisation, le modèle de la réflexion collégiale aide HD à produire de meilleurs résultats, tout en garantissant une gestion responsable et efficace des fonds alloués.
- Les réflexions collégiales répondent à cette question essentielle : qu'est-ce qui permet de garantir la qualité des jugements de HD dans la gestion des projets ainsi que dans l'évaluation des résultats ?

Bénéfices pour les directeurs régionaux et l'équipe de direction de HD

- Les réflexions collégiales apportent des perspectives et des éclairages nouveaux sans perturber l'autorité du DR.
- Avec un minimum de ressources et de temps, elles permettent de dégager des enseignements qui sont généralement aussi utiles que ceux qui ressortent des évaluations externes, nettement plus longues et coûteuses.
- Les réflexions collégiales permettent d'apporter des réponses à des questions clés sur un projet et apportent à HD une meilleure connaissance des principaux risques.

Bénéfices pour les responsables de projet

- Le processus est collégial, basé sur la confiance, et l'équipe de projet en a l'entière maîtrise.
- Les réflexions collégiales produisent des connaissances interrégionales et intersectorielles sans perturber la mise en œuvre des projets ni la prise de décision.

Bénéfices pour l'apprentissage au sein de HD

- Les réflexions collégiales permettent à HD de recueillir les leçons essentielles dégagées par les équipes de projet tout en préservant la confidentialité, les différentes contributions étant regroupées avant d'être diffusées dans l'ensemble de l'organisation.

Bénéfices pour le développement professionnel et le mentorat

- Les réflexions collégiales fournissent d'excellentes opportunités de développement professionnel et d'apprentissage à tous les participants.

- Dans l'idéal, une réflexion collégiale associe un pair chevronné à un membre du personnel moins expérimenté afin de renforcer les capacités internes chez HD et de favoriser le transfert de connaissances.
- Les réflexions collégiales offrent ainsi l'occasion à des membres du personnel plus novices de participer à un processus de réflexion critique, ou de le co-organiser, aux côtés de mentors respectés et de figures majeures du domaine de la médiation.

4. La boîte à outils de la réflexion collégiale : modèles et exemples

a. Préparation de la note d'auto-évaluation : guide à l'attention des RP et des équipes de projet

Une brève note d'auto-évaluation rédigée par le RP (ou préparée en collaboration avec l'ensemble de l'équipe de projet) offrira aux pairs internes et externes, ainsi qu'au facilitateur de l'équipe MESU, un bref résumé de la **situation actuelle** et du **rôle de HD**. Cette note doit fournir des informations contextuelles sur le projet et permettre de centrer la réflexion collégiale sur les **questions qui représentent le plus d'utilité** pour le projet.

La note d'auto-évaluation n'est partagée qu'avec les participants de la réflexion collégiale. Elle doit être **aussi honnête que possible** afin de créer les conditions favorables à une discussion critique et constructive, menée au sein d'un environnement collégial. Il s'agit d'un document de **deux pages** environ, souvent présenté sous la forme d'une liste à puces. La note d'auto-évaluation doit être envoyée au facilitateur de l'équipe MESU, qui la transmettra à tous les participants de l'évaluation collégiale. Des exemples illustrant la structure adoptée par des équipes de HD pour des auto-évaluations passées sont présentés ci-dessous. Précisons toutefois qu'il n'existe pas de modèle unique qu'il faudrait absolument suivre.

Exemples de notes d'auto-évaluation

Structure de la note d'auto-évaluation – Exemple 1

1. Objectifs et stratégie du projet
 - 3 courts paragraphes.
2. Activités de HD
 - Description d'un paragraphe pour chacune des activités menées par HD au niveau local/national/régional, suivie des questions auxquelles l'équipe doit répondre pour planifier la phase suivante.
3. Domaine d'intervention et d'expertise de HD
 - Courte réflexion sur le positionnement actuel de HD en la matière, suivie d'une liste de questions visant à déterminer si celui-ci doit changer et pourquoi.

Structure de la note d'auto-évaluation – Exemple 2

Un texte descriptif et une liste à puces abordant les points suivants pour la période prise en compte par la réflexion :

1. Objectif et logique du projet
2. Espace opérationnel et autres acteurs
3. Chronologie de l'engagement de HD
4. Réussites/étapes clés
5. Questions clés pour l'équipe de projet

S'il n'existe pas un modèle unique de note, les RP/équipes de projet souhaiteront peut-être aborder certains des thèmes et questions suivants :

Questions actuellement posées par l'équipe de projet

- Quelles questions vous posez-vous sur ce projet et/ou sur le contexte ? Des membres de l'équipe ont-ils posé des questions sur le projet récemment ?

Espace opérationnel

- Décrivez les changements intervenus dans les opportunités du projet (espace opérationnel) et les obstacles potentiels.
- Évoquez les changements pertinents concernant les principaux acteurs du conflit et la dynamique de leurs relations ainsi que le rôle de la société civile, des groupes marginalisés et des autres tiers dans le conflit et le processus de paix.
- Évoquez les changements ou les difficultés rencontrés au sein de HD (réseaux, composition de l'équipe, ressources ou relations avec les bailleurs de fonds, par exemple).

Objectifs et stratégie du projet

- Quel est l'objectif final du projet ?
- Citez les trois ou quatre principales activités qui permettent au projet d'avancer vers cet objectif.
- Quels autres objectifs pourraient être envisagés si des obstacles rendaient le but actuel impossible à atteindre ? Et quelles activités pourraient permettre d'atteindre ces objectifs ?
- L'inclusion des femmes, des jeunes, de la société civile ou d'autres groupes marginalisés a-t-elle été considérée comme un objectif ? Ou comme un moyen d'atteindre l'objectif général ?

Avancées vers les objectifs et obstacles rencontrés

- Quels sont les signes récents d'avancée ou de réussite du projet ?
- Quels sont les principaux obstacles qui l'empêchent de progresser ?

Historique ou tableau chronologique du projet

- Fournissez une brève description ou un tableau chronologique des principaux changements intervenus récemment dans le projet. Concentrez-vous sur les étapes importantes du projet et non sur le contexte dans lequel il est mené.

b. Préparation du compte rendu de la réflexion collégiale : guide à l'attention des facilitateurs

Une fois la réflexion collégiale terminée, le facilitateur prépare un bref compte rendu. Celui-ci doit présenter les nouveaux éclairages, les points de décision identifiés ou les questions qui ont émergé de la réflexion collégiale, en principe sans récapituler le contexte. Le compte rendu couvre généralement la totalité ou une partie des questions suivantes :

Quels résultats la réflexion collégiale a-t-elle produits ?

Un bref résumé de la réflexion collégiale indiquant en quoi elle a été utile. Par exemple, elle peut avoir permis de valider des réussites ou des affirmations, d'identifier des risques et des mesures pour les atténuer, de remettre en question des hypothèses et de clarifier la logique/les objectifs du projet. Elle peut aussi avoir renforcé la cohésion de l'équipe de projet ou aidé celle-ci à s'adapter aux changements du contexte politique.

Quels sont les principaux enseignements et questions qui en sont ressortis ?

Un résumé des nouveaux enseignements ou questions qui ont émergé de la réflexion collégiale. Le compte rendu mettra l'accent sur ceux qui sont les plus pertinents pour l'équipe de projet dans l'immédiat ou à moyen terme. Ils peuvent être présentés sous forme de texte, de listes à puces, de schémas ou de tableaux. Les points soulevés et examinés ne doivent pas être attribués à des individus. Il peut toutefois être important de distinguer les interventions des membres de l'équipe de projet de celles des pairs.

Ces enseignements et ces questions peuvent être liés à un ou plusieurs des aspects suivants :

Objectifs et logique

- Y a-t-il lieu de modifier l'objectif final du projet ?
- Quelle est la nouvelle logique du projet (exemple : « A+B+C vont aboutir à D, qui en définitive va soutenir E et F ») ?
- Quelles sont les principales hypothèses qui sous-tendent la logique du projet ?

Adaptation

- Quels changements peut-on apporter à la stratégie du projet, stratégies de retrait comprises ?
- Quels scénarios d'avenir la réflexion collégiale a-t-elle identifiés et examinés ?
- Quels futurs points de décision la réflexion collégiale a-t-elle identifiés ?

Espace opérationnel et capacités

- Quels sont la valeur ajoutée et le domaine d'expertise de HD dans cet espace opérationnel particulier ?
- Quels sont les risques, les obstacles ou les opportunités qui méritent davantage d'attention ?
- Des points de vue divergents ont-ils émergé au sujet de la dynamique politique, militaire, humanitaire ou de construction de la paix ?
- Quelles observations ont été faites sur les capacités et les ressources dont dispose HD pour mener à bien le projet, y compris les capacités consacrées aux programmes d'inclusion ?
- HD dispose-t-il des capacités nécessaires pour atteindre les objectifs visés à l'aide de la stratégie proposée ?

Réussites

- Quel est le rôle/la contribution de HD dans les résultats annoncés ?
- Le travail de HD a-t-il produit des effets involontaires ou inattendus, y compris des effets négatifs ?
- La réflexion collégiale a-t-elle fait ressortir de bons exemples de la façon dont HD s'est appuyé sur l'inclusion des femmes, des jeunes, de la société civile ou d'autres groupes n'appartenant pas à l'élite pour améliorer les perspectives de prévention ou de résolution de conflit, ou encore d'atténuation de leurs conséquences ?

Quelles sont les prochaines étapes du projet ?

- Si possible, suggérez un calendrier adéquat pour le suivi des problématiques qui ont émergé de la réflexion collégiale.
- Identifiez les questions soulevées qui nécessitent d'être approfondies par l'équipe de projet ou la direction dont elle dépend.
- Identifiez les futurs points de décision du projet.

Exemples de comptes rendus

Voici deux exemples illustrant la structure et le format adoptés par des facilitateurs pour des comptes rendus passés. Chaque compte rendu comportait environ trois pages.

Structure du compte rendu – Exemple 1 : réflexion collégiale en personne

1. Participants
2. Objectifs
 - Court résumé des objectifs de la réflexion collégiale, sous forme de document autonome.
3. Principaux enseignements
 - Conclusions essentielles retirées de la réflexion collégiale, sous forme de liste à puces.
4. Approche de HD face à l'évolution du contexte
 - Résumé des changements identifiés dans le contexte opérationnel pendant la période prise en compte et des mesures adoptées par HD pour y répondre.
5. Priorités de HD pour l'année à venir
 - Clarification de l'objectif de HD.
 - Proposition de révision de la stratégie du projet, fondée sur quatre bases définies lors de la réflexion.
6. Principaux risques dans le contexte actuel
 - Liste claire des risques et des obstacles (politiques) probables que HD devra atténuer/aplanir.
 - Probabilité présumée des scénarios évoqués.

Structure du compte rendu – Exemple 2 : réflexion collégiale virtuelle

1. Participants et facilitateur
 - Les pairs externes sont identifiés par leur fonction et non par leur nom en raison du caractère sensible du projet.
2. L'exercice et ses principales conclusions
 - Bref aperçu des nombreuses étapes que l'exercice virtuel a comportées.
 - Résumé en un paragraphe des principales conclusions, description de l'objectif de la réflexion collégiale tel qu'il a été identifié dans le programme de la réflexion.
3. Résumé des principales réussites
 - Aperçu sous forme de liste à puces des résultats intermédiaires obtenus par HD et de la perception de sa valeur ajoutée, tels qu'ils ont été confirmés lors de la réflexion.
4. Réalités opérationnelles et positionnement de HD
 - Résumé descriptif des principaux enseignements acquis au cours de la réflexion collégiale, les différents points étant présentés de manière anonyme.
5. Scénarios et future logique du projet
 - Résumé en deux phrases pour chacun des trois scénarios possibles pour le contexte opérationnel.
 - Schéma décrivant une hypothétique logique de projet future, telle qu'elle a été développée pendant la réflexion collégiale.
6. Questions en suspens
 - Aperçu des principales questions que l'équipe doit à présent examiner.

c. Comment se préparer au rôle de pair

La principale contribution que HD attend des pairs examinateurs est qu'ils posent des questions utiles et remettent en cause de façon constructive et collégiale les hypothèses et la logique du projet. Un pair examinateur efficace allie généralement de solides capacités d'analyse à un esprit créatif et curieux. HD ne recherche pas un avis d'expert mais souhaite générer de nouveaux éclairages par un travail collaboratif. Les pairs devront par conséquent savoir écouter et poser des questions, identifier les thèmes saillants et synthétiser rapidement de nouvelles informations. En outre, l'équipe de projet place sa confiance en vous et compte sur celle que vous lui accorderez après la réflexion.

Votre rôle en tant que pair examinateur lors de ce processus consiste à :

- écouter et poser des questions constructives de manière collégiale ;
- suivre les instructions du facilitateur ;

- contribuer à mener une réflexion critique et constructive sur le contexte, les objectifs, la logique, les hypothèses, la stratégie, les résultats et les difficultés propres au projet ;
- aider l'équipe de projet à dégager de nouveaux enseignements et ainsi à améliorer l'efficacité de sa prise de décision.

Durée

Une réflexion collégiale menée en personne ne dure généralement pas plus d'une journée. Jusqu'à présent, les plus longues ont duré deux jours. Dans le cas d'une évaluation réflexion collégiale virtuelle, le processus s'étend le plus souvent sur une ou deux semaines. Il comprend de brefs entretiens bilatéraux avec les participants menés par le facilitateur, suivi d'une réunion collective tenue en ligne. Le facilitateur fixera la date et l'heure de ces séances avec vous.

Participants

Les participants d'une réflexion collégiale comprennent généralement un facilitateur issu de l'équipe MESU, les membres de l'équipe de projet de HD, un ou plusieurs pairs internes à l'organisation et un ou plusieurs pairs externes. Parfois, le facilitateur peut également inviter le DR, un acteur du conflit ou un bailleur de fonds du projet à participer à une partie limitée du processus.

Confidentialité

Le niveau de confidentialité attendu vous sera indiqué par l'équipe de projet. Les pairs externes sont invités à participer à la réflexion en vertu d'un accord de confidentialité conclu avec HD.

Lecture préalable

Les réflexions collégiales nécessitent en principe très peu de lecture préalable. Le facilitateur vous fournira en avance une note d'auto-évaluation d'une à deux pages. S'il y a lieu, l'équipe de projet pourra également mettre à votre disposition des propositions de projet ou des rapports pertinents au projet.

Rémunération des pairs externes

Les pairs externes sont généralement invités à participer à l'évaluation à titre gracieux. Leurs frais sont remboursés par HD dans la limite du raisonnable. Si le pair externe est un consultant indépendant, HD couvrira ses honoraires, dont le montant sera convenu d'avance.

d. Pairs examinateurs : quelques questions pour promouvoir une réflexion critique

Les questions suivantes visent à susciter une réflexion critique et à aider les pairs examinateurs à remettre en cause des hypothèses et des partis pris qui n'ont jusqu'à présent pas été contestés. Il n'est en aucun cas nécessaire ni utile de répondre à toutes.

Questions ouvertes

- Quelles questions vous posez-vous lorsque vous pensez à ce conflit, ou à ce projet ?
- Où y a-t-il un risque d'angle mort ou de lacune ?

Stratégie et logique du projet

- Quel changement le projet vise-t-il à apporter ?
- Comment saurez-vous que le projet atteint son but ?
- Quels objectifs sont réalistes, et lesquels sont ambitieux ?
- Que feriez-vous si le projet démarrait aujourd'hui ?

Valeur ajoutée

- Comment décririez-vous l'espace opérationnel du projet ?
- Comment les activités de HD s'articulent-elles avec d'autres initiatives ?
- Comment décririez-vous la position des autres acteurs présents dans cet espace et leur position par rapport à HD ?
- En quoi le projet présente-t-il une valeur stratégique pour HD ?

Risques

- Quel est le risque qui vous préoccupe le plus ?
- Quel risque causerait le plus de dommages s'il se réalisait, et quelle serait votre réaction dans ce cas ?
- Quelle est la probabilité que ce risque devienne une réalité ?

Réflexion sur les activités passées

- Qu'est-ce qui vous a surpris dans ce projet au cours des 12 derniers mois ?
- Si vous pouviez revenir sur une décision, que feriez-vous différemment et pourquoi ?
- Comment HD s'est-il adapté aux changements majeurs qui ont affecté les activités du projet ? En quoi cela est-il lié à des changements effectués par d'autres acteurs ?

Scénarios d'avenir

- Quels facteurs influenceront de manière décisive la dynamique du conflit au cours de l'année à venir ?
- Comment réagirait l'équipe si des changements importants survenaient dans la dynamique du conflit ?

Position par rapport aux autres acteurs

- Selon vous, comment les principales parties prenantes perçoivent-elles HD ?
- S'il y avait une partie prenante avec laquelle vous souhaiteriez coopérer (davantage), quelle serait-elle ?

Capacités

- Si vous pouviez doter l'équipe d'une nouvelle capacité ou aptitude, quelle serait-elle ?
- Y a-t-il une activité que vous aimeriez mener mais pour laquelle l'équipe ne dispose pas actuellement des capacités nécessaires ?

Financement

- Comment traiteriez-vous un éventuel conflit d'intérêts entre le bailleur de fonds et le projet ?

Question générale

- Quelles sont les prochaines mesures à prendre ou quels ajustements l'équipe de projet doit-elle effectuer ?

e. Facilitateurs : quelques questions pour promouvoir une réflexion critique

Questions ouvertes

- Posez une question commençant par « Pourquoi » à une personne donnée, suivie de deux autres questions de type « Pourquoi » ou « Comment ».

Stratégie et logique du projet

- Pouvez-vous citer trois arguments en faveur de la stratégie proposée et trois arguments contre ?
- Si vous deviez adopter la position opposée, que diriez-vous sur ce projet ?
- Décrivez vos objectifs. Décrivez la façon dont vos objectifs s'articulent les uns avec les autres. Décrivez en quoi vos objectifs mènent au changement que vous tentez d'apporter.

Valeur ajoutée

- En quoi le projet présente-t-il une valeur stratégique pour HD ?

Risques

- Imaginez que le projet ait échoué de manière désastreuse. Prenez deux minutes pour écrire les raisons de cet échec. Après ces deux minutes, regroupez-vous et échangez vos idées.
- Comment évalueriez-vous les risques du projet sur une échelle donnée ?

Réflexion sur les activités passées

- Si vous redémarriez le projet depuis le début, que feriez-vous différemment et pourquoi ?
- Si vous n'aviez pas déjà investi X années de travail dans ce projet, par quoi commenceriez-vous ?
- Écrivez ce qui constitue, à vos yeux, la plus grande occasion que l'équipe ait manquée. Discutez ensemble de vos réponses.

Scénarios d'avenir

- Projetez-vous dans l'avenir et imaginez-vous en train de dire : « Je regrette que nous n'ayons pas pensé à telle chose. » Quelle est cette chose ?
- Présentez deux scénarios autres que celui qui est attendu et montrez l'impact qu'ils pourraient avoir sur le projet. Quelle est la probabilité que ces scénarios se réalisent ?

Position par rapport aux autres acteurs

- Avez-vous envisagé de renforcer les relations de l'équipe avec la société civile et des groupes marginalisés ?

Capacités

- Quelle expertise l'équipe recherche-t-elle chez les experts externes ? Cette expertise pourrait-elle être développée au sein de l'équipe ?

Financement

- Quelle est votre stratégie de financement à long terme ?

Questions pour conclure

- Qu'avez-vous pensé du processus de réflexion collégiale ?
- Certaines parties du processus vous ont-elles surpris ?
- Quelle partie du processus avez-vous trouvé la plus utile ?

“hd

Centre
pour le dialogue
humanitaire

Médiation pour la paix

www.hdcentre.org

