

Appliquer la pensée des systèmes au renforcement des capacités

Le retour de la pensée des systèmes

Auteur : Volker Hauck, Chargé de programme senior, ECDPM < vh@ecdpm.org >

La pensée des systèmes remet en question de nombreux présupposés relatifs au besoin de planification, d'objectifs et de contrôle, et l'aptitude des agents externes à influencer les processus de changement locaux.

Reconnaissant la déficience de nombreuses actions de renforcement des capacités, les décideurs et les praticiens recherchent constamment des approches plus efficaces [1]. Les approches courantes n'ont pas su reconnaître l'importance de la dynamique des systèmes et les liens réciproques entre organisations. La « pensée des systèmes » a eu jusqu'à présent peu d'influence sur le concept et la pratique du renforcement des capacités. Mais elle connaît un regain d'intérêt.

Dans le cadre de l'étude Capacité, changement et performance, l'ECDPM a organisé récemment deux séminaires qui ont rassemblé des décideurs et des praticiens d'agences donatrices et de pays en développement. Les débats portaient sur l'idée et la pratique de la pensée des systèmes et leur pertinence pour le développement des capacités [2]. Les participants ont abordé des éléments pour lesquels la pensée des systèmes peut compléter les approches actuelles du développement des capacités :

- Les liens de cause à effet ne sont pas toujours linéaires ; ils sont souvent complexes, différés dans le temps et imprévisibles.
- Planification. De nombreux systèmes efficaces ont été dépourvus de plan global ; ils ont évolué au fil d'adaptations graduelles.
- Objectifs. De nombreux processus de renforcement des capacités n'ont pas d'objectifs mesurables, mais sont guidés par des intentions et des idées implicites qui s'adaptent à des situations nouvelles.
- Les liens réciproques entre les éléments d'un système créent des synergies très utiles.
- La remontée d'informations prend une forme déterminée culturellement et ne peut être soumise à des normes.

Les séminaires ont reconnu l'importance de l'émergence, le processus par lequel les

éléments d'un système se combinent et interagissent dans le temps pour créer un ensemble plus efficace. Il s'agit de savoir dans quelle mesure des ressources externes peuvent favoriser l'émergence et à quel moment les introduire.

La pensée des systèmes remet en question de nombreux présupposés concernant le besoin de planification, d'objectifs et de contrôle, et l'aptitude d'agents externes à influencer les processus de changement locaux. Elle permet de mieux comprendre les processus complexes du développement.

D'abord, en considérant les interventions en tant que parties intégrantes d'un réseau de systèmes et de sous-systèmes interactifs, la pensée des systèmes peut contribuer aux stratégies de gestion du changement soutenues par des agences externes. Axée sur l'émergence en tant que processus de changement, elle reconnaît que la fourniture de ressources externes ne suffit pas pour activer les résultats du renforcement des capacités.

Ensuite, une approche des systèmes peut servir d'outil analytique explicatif, permettant de comprendre le contexte des interventions et de déterminer les facteurs qui facilitent ou entravent les processus de renforcement des capacités. Elle peut donc faciliter l'évaluation des capacités (par exemple pour la formulation des programmes) tout en offrant une autre approche d'évaluation des interventions, et aider à comprendre le pourquoi des choses.

Enfin, la pensée des systèmes offre une perspective différente sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. Elle peut, notamment, aider à distinguer le rôle du suivi et celui de l'évaluation.

Cette pensée entraîne diverses conséquences pour la coopération au développement et exige donc un débat sur les stratégies et des échanges avec les praticiens. Elle nécessite une meilleure connaissance des contextes locaux, des délais plus flexibles, l'acceptation de risques et de démarches graduelles, et une révision des méthodes de suivi et d'évaluation. En outre, elle doit se traduire en instruments et en méthodes rehaussant l'efficacité du travail des praticiens.

Cette approche de développement de modèles améliore notre compréhension des événements, des comportements les induisant, et surtout de la structure sous-jacente qui détermine ces comportements. Elle facilite ainsi le repérage des points à effet de levier qui permettront de réaliser un changement dans le système.

[Volker Hauck](#)

Avec la collaboration de
[Heather Baser](#) et de
[Tony Land](#)

[1] Senge, P. (2005) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.

[2] Morgan, P. (2005) The Idea and Practice of Systems Thinking and their Relevance for Capacity Development. ECDPM.