

# Repenser le renforcement des capacités

## De la nécessité d'une faculté d'analyse et d'adaptation

Auteur : Alnoor Ebrahim, Attaché de recherche temporaire à la John F. Kennedy School of Government et Wyss Visiting Scholar à la Harvard Business School < Alnoor\_Ebrahim@harvard.edu>

**Les projets de renforcement des capacités sont généralement censés a) procurer aux ONG les outils nécessaires à une mise en œuvre efficace de leurs programmes ou services et b) permettre aux bénéficiaires d'acquérir les compétences nécessaires pour rendre des comptes au sujet de l'aide financière reçue. Cinquante ans d'expérience laissent toutefois à penser que les formes conventionnelles de renforcement des capacités n'ont réussi à améliorer ni l'efficacité ni la performance ni la redevabilité organisationnelles.**

Plusieurs explications à cet échec. Tout d'abord, un manque de discernement des besoins des bénéficiaires chez ceux qui sont censés renforcer leurs capacités. Il incombe aux bailleurs de mieux appréhender les lacunes et les forces de leurs bénéficiaires à cet égard.

Ensuite, le renforcement des capacités porte généralement sur les capacités « techniques » des ONG : assistance technique à la gestion financière, planification stratégique, définition d'indicateurs. Il n'y a, en revanche, aucun renforcement de la faculté d'analyse de l'organisation, c'est-à-dire de son aptitude à prendre du recul et à analyser son travail et le contexte évolutif dans lequel elle opère. Les interventions traditionnelles ne renforcent pas non plus la faculté d'adaptation d'une ONG, c'est-à-dire son aptitude à changer de comportement en fonction de ce qu'elle a appris ou d'un travail de réflexion.

Le renforcement des facultés d'analyse et d'adaptation requiert d'autres formes d'assistance que celles proposées jusqu'ici aux ONG. Il faut voir dans le renforcement des capacités un moyen de favoriser l'apprentissage. Pour être efficace, ce renforcement suppose un réexamen des aspirations et de la stratégie de l'organisation de même que de ses procédures de fonctionnement standard ; à eux seuls, de simples programmes de formation auront peu d'effet.

Il en résulte que les bailleurs doivent se tourner vers des projets de renforcement des capacités sur le long terme et en mesurer les résultats sur plusieurs années plutôt qu'à chaque cycle budgétaire trimestriel ou annuel. Les projets de renforcement des capacités doivent en outre conjuguer toutes les formes de consultation, de coaching, de formation et d'échanges entre pairs qui répondent aux besoins de l'organisation. Les plans et les processus de formation devraient être conçus et gérés au niveau local pour être en adéquation avec les besoins du personnel de terrain.

Autre conséquence : les bailleurs doivent reconnaître une part de responsabilité dans l'échec et l'ambiguïté du renforcement des capacités. On ne peut demander à des organisations sans

but lucratif, qui manquent de faculté d'analyse et d'adaptation, de discerner elles-mêmes leurs besoins en capacités. Elles ont besoin que des bailleurs ou des spécialistes les aident à cerner leurs propres priorités, atouts et besoins.

Du côté des ONG, l'enjeu sera de comprendre que le renforcement des capacités n'est pas la « solution miracle » qui fera plaisir au bailleur. Se doter d'une faculté d'analyse et d'adaptation, c'est se montrer prêt à une remise en cause douloureuse. Une façon d'y arriver consiste à travailler assidûment avec des consultants prêts à « coacher » tous les stades de la réflexion stratégique et de la mise en œuvre des projets (plutôt que d'apparaître durant la phase d'élaboration des nouveaux plans stratégiques ou systèmes d'information et de disparaître durant la phase d'exécution). Les ONG doivent aussi prendre le temps et le risque d'expliquer aux bailleurs quels sont leurs besoins en termes de capacités de manière à instaurer une relation de compréhension mutuelle à long terme.

Mais il est un autre défi plus vaste, pour les ONG comme pour les bailleurs : œuvrer à l'apparition de ces facultés d'analyse et d'adaptation au niveau sectoriel plutôt qu'au niveau d'organisations atomisées. Si l'objectif à long terme est d'influencer la politique sociale et sa mise en œuvre ? en matière de santé et de services humains, de pauvreté, de gestion de l'environnement, de réglementation économique et fiscale ? l'apparition de ces facultés d'analyse, d'adaptation et de communication au plan sectoriel est indispensable.