

Les aspects matériels et immatériels du renforcement des capacités

Capacités, changement et performance

Auteur : Niels Keijzer, ECDPM, ECDPM, Maastricht, Pays-Bas < nk@ecdpm.org >

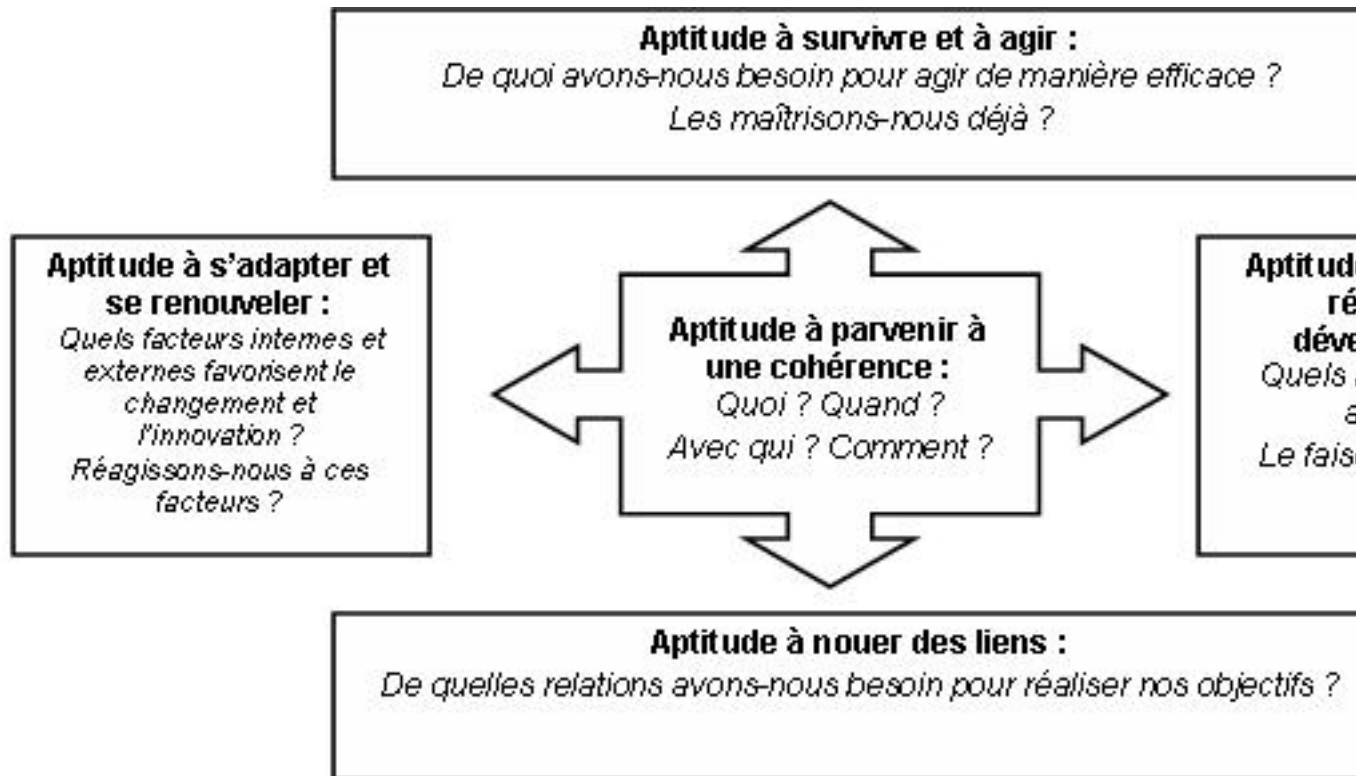
Les capacités sont liées à une vaste série d'éléments « matériels » et « immatériels ». Niels Keijzer propose un cadre novateur que les organisations peuvent utiliser pour évaluer leurs propres capacités, et recentrer si nécessaire leurs efforts.

Depuis 2004, le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) mène une large étude sur les capacités, le changement et la performance, incluant 16 études de cas d'organisations et de réseaux partout dans le monde. Une des conclusions se faisant jour dans cette étude est que les organisations n'identifient souvent pas tous les divers éléments qui font les véritables capacités. Parmi ceux-ci, il y a des aspects « matériels », liés à des « produits » tangibles et aux compétences techniques associées, mais aussi des aspects plus « immatériels », moins tangibles, tels que le leadership, la motivation du personnel, les valeurs communes, etc., liés au pourquoi et au comment du renforcement des capacités.

L'analyse objective de ces aspects « matériels » et « immatériels » peut aider les organisations à mieux comprendre les effets non-linéaires peu clairs, qui caractérisent les interventions de renforcement des capacités. L'étude de cas de l'Office rwandais des Recettes illustre les avantages de cette approche. En tout juste six ans, cet Office est devenu une institution respectée qui a fait grimper les recettes fiscales intérieures de 9,5 % à 13 % du PIB. Pour y parvenir, cette organisation s'est attaquée à la fois aux aspects « matériels » ? améliorer les structures, systèmes et procédures ? et aux aspects plus « immatériels », tels que le leadership nécessaire pour développer une identité et un système de valeurs propres à cette organisation.

Cinq aptitudes de base

En se basant sur ces études de cas et la littérature disponible sur le renforcement des capacités, cette étude a identifié cinq aptitudes de base qui, si elles sont développées et intégrées correctement, contribuent à la capacité d'ensemble ou à l'aptitude d'une organisation à générer des effets positifs pour d'autres. Toutes ces cinq aptitudes sont nécessaires : aucune n'est suffisante à elle seule (voir figure).



Une organisation peut utiliser ces cinq aptitudes comme critères dans des activités de suivi afin d'apprendre sur les modifications de ses propres capacités et de sa performance. L'attribution de « scores » subjectifs à ces aptitudes et la discussion de ces scores par le biais du dialogue peuvent aider une organisation à tirer, avec ses parties prenantes, des enseignements de son action. L'une des manières d'attribuer ces scores est de définir des « indices » pour chacun de ces cinq aptitudes, pour juger de la façon dont les capacités évoluent. Ces indices sont des « grilles de lecture » permettant de cibler les informations qualitatives pertinentes.

Les indices pouvant être utilisés pour évaluer par exemple l'aptitude à s'adapter et à se renouveler sont notamment les suivants :

- Le management encourage-t-il et récompense-t-il l'apprentissage ?
- Tous les membres du personnel peuvent-ils apprendre et assimiler de nouvelles idées ?
- Le changement est-il vu comme une valeur positive ?
- Y a-t-il un équilibre fructueux entre stabilité et changement ?
- L'organisation peut-elle s'adapter et réagir à de nouvelles opportunités ?

L'application de ce cadre comprend cinq étapes : 1. Explorer la situation et le but de l'évaluation, et identifier qui y participera et de quelle manière.
2. Calibrer et définir en commun le cadre, ainsi que le choix, l'interprétation et l'utilisation des indices.
3. Rassembler des données factuelles sur les capacités de l'organisation et évaluer celles-ci en attribuant des scores à sa performance pour chacun des indices.
4. Discuter des résultats préliminaires avec les parties prenantes afin que les résultats donnent

une image fidèle des capacités de l'organisation de leur point de vue.
5. Diffuser les résultats parmi les parties prenantes.

Un tel exercice pourrait par exemple permettre à une organisation de découvrir qu'elle peut fournir une meilleure performance, mais qu'il faut encore qu'elle parvienne à en convaincre ses bailleurs de fonds. Ou bien elle pourrait conclure qu'elle s'est (trop) éloignée de sa mission de base. L'utilisation de ce cadre pourrait aussi encourager la réflexion sur la meilleure manière d'accroître l'impact par le biais d'une meilleure coordination, d'une plus grande collaboration avec d'autres sur le terrain ou d'un meilleur retour d'informations vers les parties prenantes.

Ce cadre peut aussi être considéré comme un aide-mémoire afin de vérifier si les efforts de suivi-évaluation (S&E) de l'organisation prennent en compte tous les aspects des capacités. Toute approche d'évaluation développée sur cette base doit venir en complément des structures déjà utilisées. Certaines organisations expérimentent actuellement l'utilisation de ce cadre de compétences pour le développement de projets et les activités de S&E.

Cet article est basé sur P. Engel et coll. (2007)
[A Balanced Approach to Monitoring and Evaluating Capacity and Performance.](#) ECDPM, Document de réflexion n° 58E.

Bibliographie

Land, A. 2006.
[Développer les capacités d'une administration fiscale : L'Office rwandais des recettes.](#) ECDPM Document de réflexion n° 57D.