

# L'Évaluation au cœur du renforcement organisationnel

Expériences d'organisations de recherche  
et développement du monde entier

Effort  
conjoint de  
renforcement  
des capacités

Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey, Kim Noële Brice,  
Dindo Campilan, Fred Carden, José de Souza Silva, Le Thanh Duong,  
Ibrahim Khadar, Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez,  
Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernooy et Jamie Watts

# **L'Évaluation au cœur du renforcement organisationnel**

Expériences d'organisations de recherche et  
développement du monde entier

---

Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey, Kim Noële Brice,  
Dindo Campilan, Fred Carden, José de Souza Silva, Le Thanh Duong,  
Ibrahim Khadar, Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez,  
Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernooy et Jamie Watts



© 2004. Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR), Pays-Bas; Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Canada; Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) ACP-EU, Pays-Bas.

Service international pour la recherche agricole nationale  
BP 93375, 2509 AJ La Haye, Pays-Bas  
[isnar@cgiar.org](mailto:isnar@cgiar.org) / [www.isnar.cgiar.org](http://www.isnar.cgiar.org)  
ISBN 92-9118-077-7

Centre de recherches pour le développement international  
BP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9  
[info@idrc.ca](mailto:info@idrc.ca) / [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)  
ISBN 1-55250-135-3

Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-EU  
Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Pays-Bas  
[cta@cta.int](mailto:cta@cta.int) / [www.cta.int](http://www.cta.int)  
ISBN 92-9081-280X

Tous droits réservés. L'ISNAR, le CRDI et le CTA encouragent l'utilisation équitable de cet ouvrage. Ils exigent des citations exactes. Veuillez communiquer avec les éditeurs pour obtenir le droit de reproduire ou de distribuer des passages tirés de cette publication. Vous pouvez également en obtenir une version électronique à partir des sites Web des éditeurs.

*Citation:*

D. Horton, A. Alexaki, S. Bennett-Lartey, K.N. Brice, D. Campilan, F. Carden, J. de Souza Silva, L.T. Duong, I. Khadar, A. Maestrey Boza, I. Kayes Muniruzzaman, J. Perez, M. Somarriba Chang, R. Vernooy et J. Watts. 2004. L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier. Pays-Bas : Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR); Canada : Centre de recherches pour le développement international (CRDI); Pays-Bas : Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) ACP-EU.

# Table des matières

Preface	v
Remerciements	ix
Au sujet de cet ouvrage	xiii
Acronymes	xvii
<b>1. Le projet « Évaluation du renforcement des capacités » : expérimentation</b>	<b>1</b>
Le projet ERC	1
Les questions directrices du projet ERC	6
Les études d'évaluation	8
Synopsis des rapports d'évaluation	8
Autres lectures suggérées	20
<b>2. Les concepts fondamentaux de capacité, de renforcement des capacités organisationnelles et d'évaluation</b>	<b>21</b>
Renforcer les capacités pour une meilleure performance	21
Qu'est-ce que le renforcement des capacités organisationnelles?	30
Le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités	35
Messages à retenir	37
Autres lectures suggérées	38
<b>3. Pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles et de son évaluation?</b>	<b>41</b>
Pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles?	41
Les priorités pour le renforcement des capacités	45
Pourquoi évaluer les efforts de renforcement des capacités organisationnelles?	50
Messages à retenir	52
Autres lectures suggérées	52
<b>4. Vers une approche holistique du renforcement des capacités organisationnelles</b>	<b>55</b>
Renforcement des capacités : les tendances	55
Vers une approche plus holistique du renforcement des capacités	56
Étapes à suivre pour promouvoir une approche holistique dans le renforcement des capacités organisationnelles	66
Messages à retenir	70
Autres lectures suggérées	71

<b>5. Vers un partenariat dans le renforcement des capacités organisationnelles</b>	<b>73</b>
Dépasser le stage des relations donateur-bénéficiaire	73
Caractéristiques des partenariats et leurs répercussions sur le renforcement des capacités	75
Les éléments des partenariats réussis pour le renforcement des capacités	81
Messages à retenir	90
Autres lectures suggérées	90
<b>6. Comment évaluer le renforcement des capacités organisationnelles?</b>	<b>93</b>
Questions clés à prendre en considération	93
Comment préparer une évaluation	94
Principes d'assurance de la qualité et d'utilisation de l'évaluation	100
Passage à l'action : comment procéder	103
Messages à retenir	116
Autres lectures suggérées	117
<b>7. Les différentes façons d'utiliser une évaluation et d'en tirer avantage</b>	<b>119</b>
Pourquoi l'utilisation d'une évaluation pose-t-elle problème?	119
Facteurs influant sur l'utilisation des résultats d'une évaluation	120
Avantages et modes d'utilisation d'une évaluation	122
Conséquences non intentionnelles de l'évaluation	131
Messages à retenir	132
Autres lectures suggérées	133
<b>Annexe : Résumés des rapports d'évaluation</b>	<b>135</b>
Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh	135
Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba	141
Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana	146
Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua	152
Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines	158
Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam	164
Pour plus d'informations	170
Les auteurs	171
Glossaire	175
Références bibliographiques	185

# Préface

---

**Michael Quinn Patton**

Auteur de *Utilization-Focused Evaluation*

À la base de cet important ouvrage, il y a l'idée que *toute évaluation d'un effort de renforcement des capacités devrait elle-même contribuer à cet effort et, au bout du compte, à la performance organisationnelle*. Révolutionnaire dans le domaine de l'évaluation, cette idée suscite son lot de questions. Peut-on y parvenir? Si oui, quelles seront les conséquences?

Nous vous proposons ici d'élucider et d'approfondir cette idée, de montrer qu'elle est réaliste et d'examiner les conséquences, à la fois intentionnelles et fortuites, découlant de la décision d'évaluer le renforcement des capacités.

## La culture de l'évaluation

Attardons-nous d'abord sur l'idée en soi. Dans le passé et en théorie, l'évaluation consistait à adapter des méthodes de recherche en sciences sociales à une étude de l'efficacité des programmes et des organisations. Le produit final était un rapport mesurant les mérites ou la valeur d'un programme donné. L'impact, s'il y en avait un, venait de la mise en œuvre des conclusions.

Cependant, en étudiant l'utilisation faite de l'évaluation, on s'est rendu compte que les processus à la base de certains types d'évaluation avaient un impact tout à fait différent de celui des conclusions elles-mêmes. Ainsi, dans un processus d'évaluation participatif, les personnes en jeu changeaient souvent de mode de pensée et de comportement en raison de ce qu'elles avaient appris entre-temps. Les modifications de programmes ou de procédure et de culture organisationnelles peuvent également être des signes d'impact d'une évaluation. Ces observations au sujet de l'« utilisation du processus »<sup>1</sup> d'évaluation ont orienté l'attention plus directement sur sa contribution potentielle au renforcement des capacités organisationnelles.

Une des façons d'aborder l'utilisation du processus est de reconnaître que l'évaluation représente, pour ainsi dire, une culture. En tant qu'évaluateurs, nous avons nos valeurs, nos modes de pensée, notre langage, notre hiérarchie et notre

---

<sup>1</sup> Ce terme est défini et analysé par Michael Quinn Patton (1997).

système de récompense propres. Lorsque nous faisons intervenir d'autres personnes dans le processus d'évaluation, nous leur offrons l'occasion de vivre une expérience interculturelle. Les interactions entre les évaluateurs et le personnel des programmes et des organisations engendrent à leur tour une nouvelle série d'interactions interculturelles. Comme cet ouvrage s'inscrit dans un contexte international et interculturel, l'examen des dimensions interculturelles des interactions que suscite l'évaluation peuvent éclairer les complexités et les défis de cette entreprise.

Il faudra sans doute aider les néophytes en matière d'évaluation à percevoir la valeur d'une telle expérience. Cette culture de l'évaluation que nous, les évaluateurs, tenons pour acquise dans notre façon de penser semble quelque peu étrange aux yeux de bien des gens avec qui nous travaillons dans les organisations. Parmi les valeurs sur lesquelles repose l'évaluation figurent la clarté, la spécificité et la mise au point; la systématisation; l'explicitation et l'établissement d'hypothèses; l'opérationnalisation des concepts, des idées et des buts sur lesquels reposent les programmes; la capacité de distinguer les intrants et les processus des incidences; la valeur des données empiriques; la reconnaissance des faits par opposition aux interprétations et aux jugements.

Ces valeurs caractérisent un mode de pensée qui n'est pas spontané chez certains, voire complètement étrange pour beaucoup. Si on les invite à entrer dans un processus d'évaluation – tout au moins dans un quelconque processus participatif ou mettant en jeu des intervenants –, les gens apprendront à mieux connaître la culture de l'évaluation, et souvent à penser de cette manière-là. Un double apprentissage découlera d'un tel processus :

- (1) l'évaluation pourra donner lieu à des conclusions et à des notions intuitives susceptibles de modifier les pratiques et d'être utilisées pour renforcer les capacités;
- (2) les participants à l'enquête apprendront à penser de façon plus systématique à leurs capacités en vue d'acquérir de nouvelles connaissances et de s'améliorer.

## **Apprendre à penser de façon évaluative**

L'expression « utilisation du processus » veut dire que l'on se sert de la logique et des processus de l'évaluation pour apprendre au personnel des programmes et des organisations à penser de façon évaluative. Ce n'est pas la même chose que d'utiliser les conclusions de fond d'un rapport d'évaluation. En fait, il s'agit de la même différence qu'entre « apprendre à apprendre » et apprendre les notions fondamentales d'une discipline quelconque. Apprendre à penser de façon évaluative revient à apprendre à apprendre. Comme cet ouvrage le montre, doter une organisation de la capacité de

penser de façon évaluative ouvre de nouvelles possibilités quant à la contribution d'une évaluation et à l'usage qu'on peut en faire. C'est une expérience que les dirigeants d'organisations commencent à envisager avec attention, car les effets générés par la capacité de s'engager dans une réflexion évaluative persistent davantage que ceux d'une série définie de conclusions, surtout si l'organisation vise une amélioration et un apprentissage permanents. Les conclusions d'une analyse ont une « demi-vie » très courte, pour utiliser métaphoriquement cette notion issue de la physique. Elles deviennent vite désuètes dans un monde en évolution rapide. La pertinence des conclusions spécifiques est généralement de moindre portée. En revanche, apprendre à penser et à agir de façon évaluative peut exercer un effet persistant, plus particulièrement si l'évaluation s'intègre au développement organisationnel à long terme. Le simple fait de participer à une évaluation pour les intervenants en jeu peut avoir des répercussions durables sur leur mode de pensée, leur ouverture à l'épreuve de réalité et leur perception de ce qu'ils font. Pour ma part, j'ai travaillé avec des responsables de programmes et d'organisations où le processus même de clarification des buts était une incitation au changement pour les participants. Tout le programme s'en trouvait donc modifié. Les valeurs sont la pierre angulaire des buts. Avec son mécanisme et son processus de clarification des valeurs et des buts, l'évaluation exerce un impact avant même la collecte des données. Dans le même ordre d'idées, le processus de conception d'une évaluation soulève souvent des questions qui influeront immédiatement sur la mise en œuvre d'un programme donné. Les effets de ce type peuvent être assez importants. Ainsi, il peut arriver que la clarification du modèle logique ou de la théorie de l'action d'un programme apporte des changements à la mise en œuvre et ce, bien avant qu'on ait collecté des données d'évaluation.

En nous obligeant à réfléchir sérieusement à ce que l'on veut dire par « renforcement des capacités organisationnelles » et en nous donnant des exemples concrets de variables, de possibilités et de retombées, cet ouvrage aura un impact similaire.

## L'évaluation en tant qu'intervention

L'évaluation considérée comme un moyen d'intervention intentionnel pour renforcer des capacités et ainsi améliorer l'efficacité organisationnelle est loin de faire l'unanimité chez certains théoriciens spécialisés dans le domaine, car elle remet en question le principe de recherche selon lequel la mesure d'un élément doit être indépendante de l'élément mesuré. Évidemment, les chercheurs ont remarqué depuis longtemps que la mesure d'un phénomène pouvait avoir une incidence sur le

phénomène lui-même. L'exemple classique en ce sens est l'effet exercé par un pré-test sur les résultats d'un post-test. La perception de l'évaluation comme moyen d'intervention renverse cette situation menaçant la validité des analyses et montre comment on peut intégrer la collecte de données aux processus d'un programme et ce d'une manière qui améliore ses incidences et celles de l'organisation. Une telle approche peut rendre l'évaluation considérablement plus rentable. Par exemple, une interview ou une enquête posant des questions sur les divers objectifs d'un programme peut faire prendre conscience des objectifs ou des incidences voulus du programme. Aussi l'évaluation est-elle une intervention dans la mesure où elle renforce l'intention à la base d'un programme.

D'autres impacts sont imputables à l'évaluation, comme l'idée de faire de cette discipline un mécanisme pour maintenir un programme ou une organisation dans la bonne voie, en centrant l'attention sur les priorités, souvent dans le cadre d'une obligation de rendre des comptes. Le maître mot de la mesure du rendement – « ce qu'on mesure finit par être fait » – trouve un écho dans le processus évaluatif. Ce qu'on choisit de mesurer a un impact sur le comportement des gens. Ainsi, si les membres du personnel ou les agents de programmes se trouvent récompensés (ou punis) suite à des mesures, les éléments mesurés gagnent en importance. Cet effet de mise au point force à une certaine responsabilisation pendant le processus évaluatif, car le risque de mesurer le mauvais élément, de le faire de façon inadéquate ou de mal utiliser les résultats augmente la probabilité de voir ce mauvais élément se réaliser.

## **Le renforcement des capacités organisationnelles**

Les idées et les exemples fournis dans le présent ouvrage font progresser à vive allure le domaine de l'évaluation. Comme je l'ai noté au début de cette préface, les co-auteurs ont pris au sérieux l'idée selon laquelle *l'évaluation de tout effort de renforcement des capacités devrait elle-même contribuer à cet effort et, au bout du compte, à la performance organisationnelle*. La barre est haute, mais il est essentiel, surtout dans les pays en développement, où les ressources sont rares, de chercher à obtenir des impacts multiples à différents niveaux. L'évaluation est une ressource trop précieuse et rare pour qu'on la gaspille en la confinant à la production de rapports. Nous montrons ici qu'il est nécessaire en théorie, et possible en pratique, d'avoir un plus grand impact et une vision plus vaste.

# Remerciements

Le présent volume est le fruit d'un effort de collaboration auquel ont participé de nombreux membres d'organisations de recherche et de développement en Afrique, en Asie, en Europe et dans les Amériques. Il reflète surtout l'expérience et le point de vue des participants aux six études effectuées dans le cadre du projet « Évaluation du renforcement des capacités » (ERC). Le présent ouvrage se fonde en grande partie sur ces études, signées par les personnes suivantes.

<b>Titre de l'étude</b>	<b>Auteurs</b>
Analyser le renforcement des capacités dans une organisation nongouvernementale (ONG) de développement rural au Bangladesh	Marise B. Espineli, Imrul Kayes Muniruzzaman, Victoria Bautista, Julian Gonsalves, Scott Killough, et Snehalata Saha
Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba	Albina Maestrey Boza, María Adriana Mato, Carmen María Mederos, José Antonio González, Adriana Ballester, Jorge Luis Piloto, José de Souza Silva, et Juan Cheaz
Comprendre le renforcement de capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana	Samuel Bennett-Lartey, Raymond Vodouhe, et Jamie Watts
Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agronomie du Nicaragua	Matilde Somarriba Chang, Esther Carballo Madrigal, Javier López, Edmundo Umaña, et Francisco Reyes
Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines	Dindo Campilan, Jocelyn Perez, Jovita Sim, et Raul Boncodin
Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam	Le Thanh Duong, Nguyen Quang Tuyen, et Ronnie Verwooy

De nombreuses autres personnes ont apporté une contribution essentielle à ces six études d'évaluation. Leur aide est soulignée dans chacun des rapports d'évaluation individuels qui ont été publiés séparément par les organisations qui ont mené ces évaluations à bien.

Les auteurs tiennent à remercier les personnes et les organisations suivantes d'avoir accepté de contribuer par leurs idées et leur soutien à la rédaction de cet ouvrage. Ils sont reconnaissants à Michael Quinn Patton, qui a rédigé la préface et formulé quelques propositions pour améliorer le contenu. Anne La Fond, Byron Mook, Willem Janssen, Marise B. Espineli, deux réviseurs anonymes ainsi que Peter Meier y sont allés de nombreuses suggestions d'amélioration pertinentes. Merci également à Zenete França, qui a conçu et animé l'atelier à mi-parcours du projet ERC, et à Geert Balzer, qui a animé l'atelier de rédaction final. Les techniques de facilitation de ces derniers nous ont grandement aidés à tirer des leçons de notre expérience et à les consigner sur papier.

Il nous importe d'exprimer notre gratitude à Julian Gonsalves, qui est beaucoup intervenu dans la conceptualisation et la formulation du projet ERC ainsi qu'aux premières étapes de mise en œuvre. Nous sommes également redevables à Peter Morgan et à Ronald Mackay, spécialisés dans le renforcement et l'évaluation de capacités, de nous avoir apporté une aide précieuse pour la conception et la mise en œuvre du projet, en plus de leur soutien technique aux équipes de recherche; à Charles Lusthaus, du groupe de gestion d'Universalia, qui a proposé beaucoup d'idées dès les premières étapes du projet; au personnel de l'Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR), qui a tenu et animé l'atelier de planification du projet ERC au cours duquel ont été posées les bases de nos évaluations.

L'équipe de recherche du Bangladesh remercie la direction et le personnel de l'IIRR ainsi que le Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS) qui ont facilité le déroulement de l'étude.

L'équipe de recherche de Cuba remercie la direction et le personnel du ministère cubain de l'Agriculture pour leur soutien, le personnel du Instituto de Investigaciones Porcinas (institut de recherche porcine – IIP) de Cuba ainsi que divers intervenants pour leur participation enthousiaste au projet, l'ISNAR pour lui avoir permis de prendre part au projet ERC et la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse pour sa contribution financière.

Les auteurs de l'étude du Ghana remercient le conseil de recherche scientifique et industrielle du Ghana, le ministère ghanéen de l'Environnement, des Sciences et des Technologies, ainsi que le personnel et les intervenants du Plant Genetic Resources Center (centre de ressources phytogénétiques du Ghana) qui ont participé aux ateliers. Ils sont également reconnaissants aux membres du comité directeur

du Genetic Resources Network for West and Central Africa (réseau des ressources génétiques en Afrique de l'Ouest et centrale – GRENEWECA). Ils tiennent par ailleurs à remercier, au sein de l’Institut international des ressources phytogénétiques (IPGRI), le bureau régional de l’Afrique subsaharienne, le directeur général adjoint, le groupe de la documentation, de l’information et de la formation et le directeur du groupe des sciences et des technologies en ressources génétiques. Enfin, ils savent gré au personnel de l’IPGRI d’avoir participé à des interviews et mené des enquêtes.

Les auteurs de l’étude du Nicaragua remercient le personnel de la Faculté des ressources naturelles et de l’environnement (FAREN) pour son intérêt, sa contribution et sa participation, leurs collègues d’autres organisations participantes ainsi que l’équipe du projet ERC de l’ISNAR.

L’équipe de recherche des Philippines remercie Gelia Castillo pour ses encouragements et ses commentaires cruciaux, le personnel du Northern Philippines Root Crops Research and Training Center (centre de recherche et de formation en cultures racines du Nord des Philippines), à la Benguet State University (BSU), pour leur participation active à cette étude ainsi que le personnel du bureau de coordination du réseau UPWARD (Users’ Perspectives with Agricultural Research and Development) pour son aide sur le plan de la collecte de données et de la logistique générale.

L’équipe de recherche du Vietnam remercie Vo Tong Xuan, directeur, ainsi que les autres membres du personnel du Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institute (institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong), le personnel de l’Institute of Agricultural Science of South Viet Nam (institut des sciences agricoles du sud du Vietnam), les représentants du gouvernement et les agriculteurs du district de Duc Hoa, dans la province de Long An, de même que John Graham et Stephen Tyler, du programme Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN) du Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

Nous sommes reconnaissants à cinq organismes de développement pour leur soutien financier et technique à la recherche sur laquelle se fonde cet ouvrage : le Australian Centre for International Agricultural Research (centre australien de recherche agronomique internationale (ACIAR)), le Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-EU (CTA), la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse. Il importe de souligner les nombreuses propositions fort utiles qu’ont apportées Peter Meier (DDC) et Thomas Kuby (GTZ) durant la mise en œuvre du projet ERC et la rédaction de notre ouvrage afin d’améliorer ce dernier.

Nous remercions Jan van Dongen (ISNAR), Bill Carman (CRDI) et Chantal Guiot (CTA), qui nous ont guidés dans le processus complexe mais fascinant de la conversion d'un manuscrit brut en publication.

Claudia Forero a veillé, avec talent, à l'organisation des réunions de travail, en plus de coordonner diverses activités relatives au projet ERC, y compris la préparation et la révision du présent ouvrage et la compilation des références utilisées. C'est à elle qu'est revenu, à maintes reprises, le plaisir discutable de vérifier et de corriger les textes. Pour sa part, Anna Wuyts a préparé le glossaire avec diligence et bonne humeur, alors que Christina Price s'est chargée des illustrations.

Les évaluations ont été effectuées de 2000 à 2002, dans le cadre du projet ERC que coordonnait l'ISNAR. Le projet ERC s'est fixé pour objectif de mieux comprendre le mécanisme de renforcement des capacités et les moyens d'évaluer celui-ci. Il a pris la forme d'un exercice d'apprentissage par l'action dans lequel les participants ont pu développer leur propre aptitude à s'évaluer tout en mesurant les processus de renforcement et les résultats.

# Au sujet de cet ouvrage

## Qui devrait lire cet ouvrage, et pourquoi?

- Gérez-vous une organisation de recherche ou de développement et vous demandez-vous ce que vous pourriez ou devriez faire pour la renforcer?
- Éprouvez-vous des doutes quant aux « capacités » de votre organisation et aux moyens de renforcer celles-ci?
- En dépit d'une formation ou d'autres types de mesures pour renforcer ses capacités, votre organisation affiche-t-elle un rendement que vous jugez encore insuffisant?
- Subissez-vous des pressions pour améliorer la performance de votre organisation et trouvez-vous difficile d'y répondre dans un contexte de restriction budgétaire?
- Vous a-t-on confié la tâche d'établir ou de gérer un programme de renforcement des capacités ou d'en évaluer un?
- Êtes-vous au service d'un organisme donateur et recherchez-vous des moyens plus efficaces d'encourager le renforcement des capacités?

Si vous avez répondu par l'affirmative à l'une de ces questions, cet ouvrage s'adresse à vous.

Les ouvrages traitant de l'évaluation des programmes de recherche et de développement abondent, mais on a très peu écrit sur la façon de mesurer le renforcement des capacités de recherche et de développement. Nous faisons ici un premier pas en avant pour combler cette lacune.

Cet ouvrage a été rédigé à l'intention des gestionnaires et des évaluateurs d'organisations de recherche et de développement ainsi que des organisations qui les soutiennent – c'est-à-dire des organisations de développement international, des instituts de perfectionnement en gestion et des établissements d'enseignement. Il s'appuie sur les connaissances et l'expérience d'un groupe de gestionnaires et d'évaluateurs de douze organisations nationales et internationales qui ont effectué une série d'études d'évaluation au Bangladesh, à Cuba, au Ghana, au Nicaragua, aux Philippines et au Vietnam. Les auteurs des études viennent d'organisations nationales et locales qui tentent de renforcer leurs propres capacités, d'organisations internationales qui ont pour mission d'encourager le renforcement des capacités dans le Sud et d'organismes donateurs qui fournissent des ressources en vue de promouvoir le renforcement des capacités organisationnelles.

Bien que le renforcement des capacités exige qu'on y consacre beaucoup d'attention et des sommes considérables, les efforts sont peu nombreux à avoir fait l'objet d'études

systématiques pour tester les théories et hypothèses sous-jacentes, rassembler les résultats ou tirer des leçons susceptibles d'améliorer les programmes futurs.

Ce que nous avons appris des études d'évaluation vient confirmer que nous devons cesser de percevoir le renforcement des capacités comme un lot de mesures conçues et mises en œuvre par des donateurs ou des organismes de développement offrant un éventail défini et normalisé de produits et de services à des « clients » et à des « bénéficiaires » réceptifs. On ne peut confier le renforcement des capacités à des « adeptes » ou à des « utilisateurs » jouant un rôle passif dans ce processus. Au contraire, les individus et les organisations renforcent leurs capacités grâce à des processus d'apprentissage et à l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes nouvelles. C'est pourquoi les résultats des efforts de renforcement des capacités sont mieux mesurés par l'observation des changements dans le comportement et le rendement du personnel ou la performance organisationnelle, et non par des études sur les « impacts » d'interventions externes.

En participant à ce projet, nous avons pu mettre à l'essai et mieux comprendre le processus d'évaluation, et saisir à quel point il est également, en lui-même, un processus de renforcement des capacités. En intervenant dans la conception, la production et l'utilisation de nos études, nous en avons appris plus sur le renforcement des capacités, les moyens d'inciter les gestionnaires, le personnel et les intervenants à contribuer à façonner l'avenir de nos organisations, et la façon d'améliorer les partenariats dans ce domaine. Notre but, en partageant les leçons tirées de nos études, est d'inviter les gestionnaires et les évaluateurs d'organisations de développement et de recherche à analyser les moyens à leur disposition pour favoriser et améliorer le renforcement de leurs propres capacités et de celles de l'organisation pour laquelle ils travaillent et à faire meilleur usage de l'évaluation pour rehausser leur rendement global.

## **La préparation de cet ouvrage**

Le présent ouvrage figure parmi les principaux aboutissants du projet ERC. On y trouvera des données et des conclusions tirées d'études effectuées dans le but, d'abord et avant tout, de répondre à des questions d'intérêt local. À l'instar des circonstances et des préoccupations qui variaient d'un lieu à l'autre, les questions posées lors des évaluations et les méthodes employées n'étaient pas toujours les mêmes.

La préparation de l'ouvrage a été un processus de construction sociale du savoir, du début à la fin. Ainsi, les principales idées présentées dans ses pages résultent de l'interaction permise par les activités et les ateliers menés en équipe sur près de trois ans. Les participants au projet ERC ont eu à diverses reprises l'occasion de

discuter des concepts, des cadres et des idées propres au renforcement et à l'évaluation des capacités qui ont été approfondis et peaufinés par la suite.

Les participants ont aussi pu partager leur expérience et les résultats de leurs études, pour ensuite dresser la liste des principales conclusions. Les chapitres du présent ouvrage ont été préparés lors d'ateliers de rédaction, au cours desquels les participants ont eu l'occasion de formuler et de documenter ensemble les réponses aux questions d'orientation du projet, sur la base de tous les rapports d'évaluation et de leur expérience personnelle.

## La structure de l'ouvrage

Sept chapitres et une annexe composent cet ouvrage.

Le **chapitre 1** fournit de l'information essentielle sur le projet ERC à l'origine de cet ouvrage. Il présente les six études d'évaluation au cœur du projet ERC, dont les résultats sont la pierre angulaire de l'ouvrage.

Le **chapitre 2** aborde les concepts fondamentaux de capacité organisationnelle, de renforcement des capacités et d'évaluation. Il propose un modèle simple d'évaluation organisationnelle et indique les différents types de capacités que les organisations doivent acquérir puis adapter aux changements survenus dans leur environnement. Il explique aussi comment le suivi et l'évaluation peuvent contribuer au renforcement des capacités organisationnelles.

Le **chapitre 3** s'attarde sur deux questions clés : pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles et pourquoi devraient-ils évaluer les efforts dans ce sens ? Les changements spectaculaires et accélérés auxquels nous assistons actuellement, dans le monde, sur les plans technologique, environnemental, économique et organisationnel rendent le renforcement des capacités de plus en plus important pour les organisations de recherche et de développement. On examine dans ce chapitre quelques répercussions générales de ces efforts et de l'utilisation de l'évaluation comme outil pour renforcer les capacités organisationnelles et améliorer le rendement.

Le **chapitre 4** pose la question de savoir comment renforcer les capacités. Il résume ce que l'équipe du projet ERC a appris quant aux moyens par lesquels les organisations acquièrent des capacités ainsi que la façon dont les gestionnaires peuvent faciliter et promouvoir les processus de renforcement des capacités au sein de leur

organisation. Il relève les limites des approches traditionnelles et propose une approche différente, « holistique », du renforcement des capacités organisationnelles.

Le **chapitre 5** se penche sur les partenariats propices au renforcement des capacités. Il aborde un certain nombre de questions – parfois épineuses – relatives aux rôles et aux limites potentiels des organisations locales et des agents externes dans les processus de renforcement des capacités. Il présente des moyens d'établir des partenariats solides en la matière et parle de leur portée.

Le **chapitre 6** présente les approches et les méthodes utilisées pour évaluer le renforcement des capacités organisationnelles. Il explique l'importance des principes d'évaluation et expose diverses questions liées à la préparation et au déroulement des évaluations. Des lignes directrices y sont proposées pour mieux composer avec ces questions.

Le **chapitre 7** montre comment utiliser les processus d'évaluation et leurs résultats en vue de faire progresser le renforcement des capacités et de rehausser la performance organisationnelle. L'utilisation est considérée comme le « talon d'Achille » de la plupart des évaluations. On identifie donc dans ce chapitre les utilisateurs et les modes d'utilisation possibles de l'évaluation et on propose diverses stratégies pour améliorer ces derniers.

Les idées et les données qui composent ces chapitres proviennent de six études d'évaluation effectuées par les participants au projet ERC. L'annexe renferme un résumé de chacune d'elles.

Le présent ouvrage sort de l'ordinaire de plusieurs façons. D'abord, les sept chapitres commencent par une section intitulée « Résumé ». Les lecteurs obtiennent ainsi un aperçu de l'information contenue dans les pages suivantes. De plus, d'un bout à l'autre, il y a des citations provenant d'interviews réalisées avec les participants au projet ERC. Elles servent à mettre en relief quelques points importants dans chaque chapitre. Outre les exemples tirés des études, une fiche descriptive plus détaillée, spécifique à chaque pays, est présentée dans chaque chapitre pour montrer comment une organisation a su composer avec les questions clés qui y sont abordées. Par ailleurs, les chapitres se terminent par une brève section intitulée « Messages à retenir », qui résume les principaux points soulevés. La section intitulée « Lectures pour approfondir le sujet » présente des références et des ressources qui font autorité et que les lecteurs enthousiastes trouveront peut-être utiles pour explorer plus en profondeur les idées développées dans l'ouvrage. Enfin, une brève biographie des auteurs, un glossaire des termes clés et une liste complète des références bibliographiques citées suivent les chapitres principaux et le résumé des six études d'évaluation sur lesquelles est fondé l'ouvrage.

## Acronymes

ACIAR	Australian Centre for International Agricultural Research (centre australien de recherche agronomique internationale)
BSU	Benguet State University (Philippines)
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical (centre international d'agriculture tropicale) (Colombie)
CIP	Centro Internacional de la Papa (centre international de la pomme de terre) (Pérou)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international (Canada)
CSIR	Council for Scientific and Industrial Research (conseil de recherche scientifique et industrielle) (Ghana)
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-EU (Pays Bas)
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
DFID	Department for International Development (ministère pour le développement international) (Royaume-Uni)
ERC	Projet « Évaluation du renforcement des capacités »
FARENIA	Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente (faculté des ressources naturelles et de l'environnement) (Nicaragua)
FSRNET	Farming Systems Research Network (réseau de recherche sur les systèmes agricoles) (Vietnam)
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles (programme du CRDI)
GPA	Plan d'action mondial pour la conservation et l'utilisation durable des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture
GRENEWECA	Genetic Resources Network for West and Central Africa (réseau des ressources génétiques en Afrique de l'Ouest et centrale)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (société allemande de coopération technique) (Allemagne)
IIP	Instituto de Investigaciones Porcinas (institut de recherche porcine) (Cuba)
IIRR	International Institute of Rural Reconstruction (institut international pour la reconstruction rurale) (Philippines)
INTRAC	International NGO Training and Research Centre (centre international de recherche et de formation pour les ONG) (Royaume-Uni)
IPGRI	Institut international des ressources phytogénétiques (Italie)

ISNAR	Service international pour la recherche agricole nationale (Pays-Bas)
NAREMNET	Natural Resource Management Network (réseau de gestion des ressources naturelles) (Vietnam)
ONG	Organisation non gouvernementale
OSI	Open Society Institute (institut pour une société ouverte)
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
RDRS	Rangpur Dinajpur Rural Service (Bangladesh)
SIAS	Institute of Agricultural Science of South Viet Nam (institut des sciences agricoles du Vietnam du Sud)
SINCITA	Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (réseau national des sciences et de l'innovation technologique agricoles) (Cuba)
UNA	Universidad Nacional Agraria (université agraire nationale) (Nicaragua)
UPWARD	Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (points de vue des utilisateurs sur la recherche et le développement agricoles) (réseau du CIP)

# I. Le projet « Évaluation du renforcement des capacités » : expérimentation

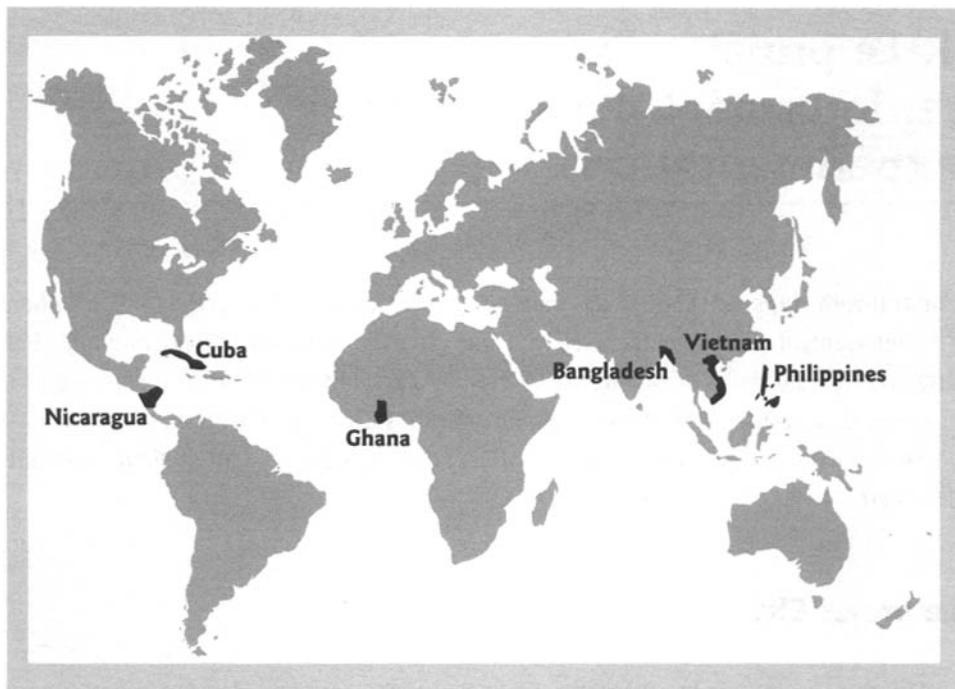
---

*On trouvera dans ce chapitre des renseignements utiles sur le projet « Évaluation du renforcement des capacités » (ERC) qui est à l'origine du présent ouvrage. Les caractéristiques uniques de ce projet et les grandes questions sur lesquelles il porte – ou les « questions directrices » du projet – y sont présentées. Sont ensuite décrites les six études d'évaluation qui sont au cœur du projet ERC et dont les résultats sont la pierre angulaire de ce livre.*

## Le projet ERC

L'idée d'un projet sur le renforcement des capacités au sein des organisations de recherche et de développement a commencé à prendre forme en 1999, au cours d'échanges entre Fred Carden, du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Julian Gonsalves, de l'Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR), et Doug Horton, du Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR) quant à la nécessité de mieux comprendre comment se produit le renforcement des capacités et comment on peut en évaluer les résultats. Pendant plusieurs années, l'Unité d'évaluation du CRDI a collaboré avec le groupe de gestion d'Universalia à l'élaboration et à l'application de cadres et de méthodes d'évaluation organisationnelle. L'ISNAR a utilisé à son tour un certain nombre de ces cadres et méthodes pour voir à quel point ses efforts visant à renforcer les capacités de planification, de suivi et d'évaluation des organisations de recherche agricole avaient porté fruit. Pour sa part, l'IIRR, récemment mis au défi de démontrer les impacts de ses activités de développement dans le secteur agricole, était pressé d'en savoir plus sur les méthodes à utiliser pour ce faire.

C'est à la suite de ces discussions qu'un projet d'apprentissage par l'action a été conçu, dans le but de réfléchir au renforcement des capacités et à son évaluation avec des membres d'organisations de recherche et de développement désireuses d'évaluer leurs efforts. Dans le but de favoriser l'apprentissage à partir d'un éventail d'expériences, on a fait appel à des gens de pays, de régions et d'organisations variés, en s'imposant toutefois comme limite de ne faire appel qu'à des gestionnaires et à



### **Figure 1. Les six études d'évaluation**

Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh  
Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba

Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana  
Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua

Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines  
Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam

des évaluateurs relevant d'organisations de recherche et de développement s'intéressant aux questions de développement agricole et rural (voir la figure 1).

Jusqu'à présent, les évaluations du renforcement des capacités, y compris celles de l'ISNAR, du CRDI et de l'IIRR, étaient souvent axées sur la mesure des retombées ou des impacts que les programmes internationaux ont eus sur les capacités ou la performance d'organisations nationales ou locales. Bien que des organisations du Sud se soient aussi livrées à des évaluations, ce domaine reste dominé par des organisations internationales qui imposent leurs points de vue et leurs intérêts. Afin d'atténuer ce type de parti pris « nordique » ou « international », il a été convenu de faire appel à des professionnels au service d'organisations nationales et locales « bénéficiaires » pour la planification et la mise en œuvre du projet ERC et de se concentrer sur le travail d'évaluation tel qu'ils le voient.

On s'est servi, pour obtenir l'appui de donateurs pour le projet ainsi que la participation d'organisations internationales et nationales, d'un document d'orientation rédigé au début de 2000. L'objectif fondamental du projet ERC était l'amélioration des efforts de renforcement des capacités dans les organisations de recherche et de développement par le biais de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- renforcer la capacité des participants d'effectuer leurs propres évaluations;
- mener une série d'études d'évaluation sur le renforcement des capacités;
- tirer des conclusions de ces études en vue de les appliquer à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des efforts futurs de renforcement des capacités;
- compiler et faire connaître les cadres et les méthodes pour l'évaluation du renforcement des capacités.

La première phase du projet ERC a consisté à cerner la question, puis à planifier et à concevoir une série d'études d'évaluation que des équipes indépendantes, composées de membres d'organisations participantes, mèneraient à bien. Les six études d'évaluation se sont déroulées durant la phase suivante, avec un modeste soutien technique et financier de la part de consultants et de l'équipe de coordination du projet ERC. Les équipes se sont réunies par la suite pour discuter de leur expérience, faire la synthèse de leurs conclusions et préparer le présent ouvrage.

Chaque année, les organisations de recherche et de développement effectuent des centaines, voire des milliers, d'évaluations. La plupart de ces évaluations mesurent les progrès ou les retombées de projets ou de programmes et servent à rendre des comptes aux organismes de financement appuyant les activités de recherche et de développement. Très peu d'entre elles ont été consacrées à l'évaluation de l'aptitude d'une organisation à mener des activités de recherche et de développement, à jauger le processus de renforcement des capacités en soi ou à voir dans quelle mesure le renforcement des capacités contribuait à améliorer la performance.

Afin de commencer à combler cette lacune, de favoriser les échanges et de mieux comprendre comment les capacités se renforcent et contribuent à rehausser la performance d'une organisation, on a axé le projet ERC sur le renforcement des capacités des organisations elles-mêmes, plutôt que sur la production d'intrants, de résultats ou de services ou sur le transfert technologique. On s'est principalement intéressé aux capacités au niveau organisationnel, et non individuel ou au niveau des projets. On s'est efforcé de saisir et de rendre compte des perspectives propres aux divers groupes participant au renforcement des capacités et à l'évaluation de ce processus. On a adopté une approche de l'évaluation axée sur l'utilisation afin de montrer que cette dernière pouvait servir à améliorer, à l'avenir, le renforcement des capacités et la performance organisationnelle. Le projet a été conçu et mis en œuvre

avec des gestionnaires et des évaluateurs d'Afrique, d'Asie, d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Amérique latine.

La stratégie du projet ERC a consisté à demander à des professionnels provenant d'organisations « jumelées » d'effectuer une série d'évaluations de leurs efforts de renforcement des capacités. Une organisation nationale cherchant à renforcer ses capacités s'est ainsi trouvée jumelée à une organisation internationale qui lui apportait son soutien dans ce domaine. Chaque équipe d'évaluation était composée d'un ou plusieurs membres de chacune des organisations jumelées.

À l'origine, le projet ERC était conçu pour que les équipes, tout en effectuant leurs évaluations, en apprennent davantage sur le renforcement des capacités ainsi que sur son évaluation. Les membres des équipes représentant différentes organisations, ils ont pu apporter des points de vue divers au cours de l'évaluation. Il importe de garder présent à l'esprit que toutes les organisations interagissent avec de nombreuses autres dans le cadre de tout un réseau de rapports. Il y a par conséquent bien davantage que deux points de vue pertinents.

Chaque équipe a choisi d'orienter son étude d'évaluation sur des questions présentant un intérêt immédiat pour leurs organisations. De plus, chacune a invité des membres importants de son organisation à prendre part au processus d'évaluation (avec plus ou moins de succès, comme on le verra dans les prochains chapitres), afin de s'assurer de leur soutien et de leur engagement à mettre en pratique les enseignements de cet exercice. Les buts de chacune des études, ainsi que les méthodes utilisées, ont fait l'objet de négociations et de décisions prises conjointement par les membres des équipes.

### Éléments caractéristiques du projet ERC

- évaluation axée sur le renforcement des capacités, plutôt que sur la production d'intrants ou le transfert technologique.
- accent mis sur les organisations, plutôt que sur des personnes ou des institutions nationales.
- reconnaissance des points de vue divers des intervenants sur le renforcement des capacités et son évaluation.
- évaluation axée sur l'utilisation pour encourager l'exploitation de ses résultats.
- conception et mise en œuvre du projet de concert avec des gestionnaires et des évaluateurs d'Afrique, d'Asie, d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Amérique latine.

C'est en mai 2000, à l'ISNAR, aux Pays-Bas, qu'a eu lieu l'atelier préparatoire du projet ERC. Y participaient des organisations de recherche et de développement du Canada, des Pays-Bas, des Philippines, d'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et du Vietnam, qui avaient manifesté leur intérêt pour le projet. Pendant cet atelier, les discussions ont principalement eu pour but d'affiner les objectifs et les approches du projet ERC, de se mettre d'accord sur ce que l'on entendait par « renforcement des capacités organisationnelles » et de déterminer comment évaluer ce dernier.

Au cours des trois mois qui ont suivi, on a contacté des membres d'organisations internationales susceptibles de participer au projet et on les a invités à y prendre part avec leurs collègues des organisations nationales avec qui ils travaillaient. Cette période a également été mise à profit pour négocier l'appui et l'intervention de cinq organismes donateurs : le Centre australien pour la recherche internationale agricole (ACIAR), le Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-EU (CTA), la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada et la Direction du développement et de la coopération (DDC) suisse.

En septembre 2000, l'Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR) a tenu aux Philippines un atelier pour planifier les études d'évaluation, au programme duquel figuraient un mini-cours sur l'évaluation du renforcement des capacités et des discussions en groupe pour élaborer les plans des études proposées.

Six des sept études prévues ont été effectuées entre septembre 2000 et mai 2001. La septième, qui devait se dérouler au Zimbabwe, n'a finalement pas eu lieu en raison de l'instabilité politique et des retards dans les efforts de renforcement des capacités.

Chacune des six études d'évaluation que l'on a finalement menées a bien subi des modifications majeures par rapport à ce qui avait été prévu lors de l'atelier de planification. Au moment de leur rencontre à l'IIRR, les équipes avaient de façon générale surestimé le temps et les ressources à leur disposition et élaboré des plans relativement complexes. La plupart d'entre elles comptaient collecter de l'information à partir d'enquêtes formelles, basées sur des questionnaires. Toutefois, de retour au sein de leur organisation d'attache, les participants ont été obligés de simplifier leurs plans et de les négocier avec les cadres supérieurs et le personnel dont ils dépendaient pour obtenir des renseignements et un soutien. Des visites des membres de l'équipe de coordination du projet ERC et de quelques conseillers ont aidé à mettre les études en route, à préciser les objectifs, à choisir les méthodes d'évaluation et à négocier le soutien des politiciens pour les évaluations.

En 2001, cinq des six équipes d'évaluation se sont réunies à Wageningen, aux Pays-Bas, pour procéder à un examen à mi-parcours et participer à un atelier de synthèse au Centre agricole international. Lors de cette rencontre, chaque équipe a

présenté son étude et ses résultats. Des questions d'ordre général et des conclusions préliminaires ont ensuite été abordées lors de discussions et de travaux en groupe. Au cours des mois suivants, avec un peu d'aide des membres de l'équipe de coordination du projet ERC, chaque équipe a mis les dernières touches à ses études d'évaluation.

En juillet 2002, les auteurs du présent ouvrage se sont réunis pour participer à un atelier de rédaction au siège social de l'ISNAR, à La Haye, aux Pays-Bas. Ils ont alors convenu du lectorat, de la forme et du plan du livre, puis ont rédigé une ébauche de chacun des principaux chapitres. Un comité de publication dont faisaient partie trois des auteurs (Fred Carden, Matilde Somarriba Chang et Jamie Watts) a été mis sur pied pour travailler avec l'équipe de coordination du projet ERC (Douglas Horton et Nancy Alexaki) à l'achèvement et à la publication du présent ouvrage.

Après l'atelier de rédaction, l'équipe de coordination du projet ERC, en collaboration avec une auteure professionnelle (Kim Brice) et les unités de publication de l'ISNAR, du CRDI et du CTA à révisé et « poli » les chapitres, résumé les rapports d'évaluation et préparé les références et le glossaire. En décembre 2002 l'ISNAR et le CRDI ont soumis l'ouvrage à un examen externe par les pairs. Après ce.a, en janvier 2003, le comité de publication s'est réuni à l'ISNAR pour intégrer les suggestions et prendre les dernières dispositions en vue de la publication.

## **Les questions directrices du projet ERC**

Chacune des études d'évaluation a été conçue de façon à répondre à des questions présentant un intérêt immédiat pour les décideurs au sein des organisations concernées. Les équipes d'évaluation ont en outre tenu compte des cinq « questions directrices » définies par les participants lors de l'atelier de planification du projet.

### **Les cinq questions directrices du projet ERC**

1. Quelles sont les principales capacités à renforcer dans les organisations de recherche et de développement?
2. Comment les gestionnaires peuvent-ils encourager le renforcement des capacités organisationnelles?
3. Quelle forme faut-il donner aux partenariats pour le renforcement des capacités organisationnelles?
4. Comment faut-il évaluer les efforts de renforcement des capacités organisationnelles?
5. Comment peut-on utiliser l'évaluation pour renforcer les capacités et améliorer la performance d'une organisation?

## ***1. Quelles sont les principales capacités à renforcer dans les organisations de recherche et de développement?***

Ce n'est que récemment qu'on a commencé à faire porter les efforts d'évaluation sur les capacités dont sont déjà dotées les organisations et sur l'identification des lacunes et des priorités. À partir d'études sur le renforcement des capacités dans différents contextes organisationnels, le projet ERC a tenté de mettre en relief les modèles et les principes à la disposition des gestionnaires désireux de cerner les besoins et les priorités de leur organisation en matière de capacités.

## ***2. Comment les gestionnaires peuvent-ils encourager le renforcement des capacités organisationnelles?***

Pour en finir avec les approches trop souvent influencées par le hasard et par la disponibilité des ressources, le projet ERC a tenté de fournir des conseils aux gestionnaires pour les aider à gérer les processus de renforcement des capacités de leur organisation.

## ***3. Quelle forme faut-il donner aux partenariats pour le renforcement des capacités organisationnelles?***

La plupart du temps, les programmes de renforcement des capacités reflètent les points de vue et les priorités d'organismes externes, et non ceux de l'organisation dont on est censé renforcer les capacités. Le projet ERC a tenté de cerner les domaines où les organismes externes pouvaient, en fait, contribuer de façon constructive au renforcement des capacités organisationnelles, ainsi que les rôles que l'organisation elle-même devait assumer pour que le partenariat fonctionne et produise des résultats.

## ***4. Comment faut-il évaluer les efforts de renforcement des capacités organisationnelles?***

L'évaluation est un domaine nouveau pour de nombreux gestionnaires et peu d'évaluateurs du Sud ont reçu une formation systématique en la matière. Afin d'aider les gestionnaires et les évaluateurs à répondre aux principales questions qui se poseront lors de la préparation d'une évaluation, les participants au projet ERC ont préparé des lignes directrices en fonction des conclusions tirées des études.

## ***5. Comment peut-on utiliser l'évaluation pour renforcer les capacités et améliorer la performance d'une organisation?***

Cette question est la plus importante de toutes dans le contexte d'un livre consacré à l'évaluation du renforcement des capacités. De l'avis des participants au projet ERC,

l'évaluation de tout effort visant à renforcer des capacités doit elle-même contribuer à cet effort et, au bout du compte, rehausser la performance organisationnelle. Cependant, nous ne sommes pas sans savoir que, dans la pratique, il est rare que l'on tire parti des évaluations pour ce faire. Les participants au projet ont tenté de trouver des moyens pour rendre les évaluations plus utiles aux organisations souhaitant améliorer leurs capacités et leur performance.

## **Les études d'évaluation**

Les activités du projet ERC s'organisaient autour de six évaluations effectuées par une équipe de professionnels d'une douzaine d'organisations, parmi lesquelles des organismes de recherche et de développement nationaux et internationaux, des facultés universitaires et des organisations non gouvernementales (ONG). L'équipe a évalué ses propres efforts et, ce faisant, mis à l'essai sur le terrain plusieurs méthodes d'évaluation différentes susceptibles d'être utilisées à plus grande échelle.

Des concepts et des méthodes issus d'études antérieures de l'ISNAR, du CRDI, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du PNUD, pour ne nommer qu'eux, ont été repris pour les études d'évaluation. On s'est en outre servi, pour orienter les études, d'un cadre d'évaluation organisationnelle mis au point par Universalia, une société spécialisée en gestion, et le CRDI. (Le modèle est présenté au chapitre 2.)

## **Synopsis des rapports d'évaluation**

On trouvera ci-après un aperçu des six études d'évaluation qui servent de base au présent ouvrage. Un résumé plus détaillé de chaque rapport d'évaluation est fourni en annexe.

### ***Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh***

Cette étude d'évaluation a été confiée à deux ONG sans but lucratif, le Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS) et l'IIRR, aux Philippines. Le RDRS a commencé à accorder plus d'importance au renforcement des capacités lorsque, de l'ONG internationale gérée par des « étrangers » qu'il était, il est devenu une ONG locale gérée par des gens de la région.

Des valeurs et une philosophie du développement communes sont à la base du partenariat entre le RDRS et l'IIRR qui dure depuis cinq ans. Au moins 20 p. 100 des

## **Les six études d'évaluation et les organisations qui les ont menées**

**Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh**

Rangpur Dinajpur Rural Service (Bangladesh)

Institut international pour la reconstruction rurale (siège social aux Philippines)

**Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba**

Direction des sciences et des technologies, Swine Research Institute (institut de recherche porcine) et ministère de l'Agriculture (Cuba)

Projet New Paradigm de l'ISNAR (Costa Rica)

**Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana**

Plant Genetic Resources Center (centre de ressources phytogénétiques) (Ghana)

Genetic Resources Network for West and Central Africa (réseau des ressources génétiques en Afrique de l'Ouest et centrale) (Bénin)

Section de l'évaluation de l'Institut international des ressources phytogénétiques (siège social en Italie)

**Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua**

Faculté des ressources naturelles et de l'environnement de l'université nationale d'agriculture (Nicaragua)

**Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines**

Le Northern Philippines Root Crops Research and Training Center (centre de recherche et de formation en cultures racines du Nord des Philippines) de la Benguet State University

Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (réseau du Centre international de la pomme de terre) (siège social aux Philippines)

**Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam**

Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institute (institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mekong), université de Can Tho (Vietnam)

Gestion communautaire des ressources naturelles, programme du Centre de recherches pour le développement international, dont le siège est au Canada

cadres administratifs du RDRS ont participé aux programmes de formation que dispense l'IIRR pour promouvoir les approches participatives dans le développement rural. Les cours de l'IIRR ont aidé le RDRS à renforcer son aptitude à innover et à changer, à se gérer lui-même de façon stratégique, à utiliser des méthodes de gestion participative et à mobiliser des ressources.

Ces capacités ont aidé le RDRS à passer avec succès du stade de programme mis en œuvre sur le terrain par un organisme caritatif international à celui d'ONG nationale solide, respectée et capable de s'administrer elle-même. Cependant, malgré des résultats positifs, les méthodes de suivi non structurées du RDRS, combinées avec le fait que l'organisation se concentrat exclusivement sur le renforcement des capacités personnelles, ont abouti à des résultats inégaux. Il est arrivé très souvent qu'un membre du personnel acquière une connaissance et l'applique à son travail, mais n'en fasse jamais profiter l'organisation dans son ensemble.

L'étude d'évaluation avait trois grands objectifs :

- 1) évaluer la pertinence des activités de formation de l'IIRR en fonction des besoins du RDRS en matière de capacités;
- 2) examiner les forces et les faiblesses du renforcement des capacités nécessaires par le biais d'une formation à l'IIRR;
- 3) fournir des recommandations pour améliorer le renforcement des capacités dans les deux organisations.

Trois principes fondamentaux ont orienté cette étude :

- 1) priorité à l'information qui pourrait profiter aux deux organisations;
- 2) ouverture à la réflexion et aux idées du personnel des deux organisations, à tous les échelons;
- 3) recours à l'auto-évaluation participative.

Afin d'obtenir des données de diverses sources, l'évaluation a misé sur plusieurs méthodes, y compris des discussions en petits groupes, des ateliers d'auto-évaluation au sein du RDRS et de l'IIRR, des enquêtes auprès d'anciens participants aux programmes de l'IIRR et de leurs superviseurs choisis au hasard, une étude documentaire et des interviews avec des répondants clés.

Le processus d'évaluation conjointe a aidé le RDRS comme l'IIRR à examiner le renforcement des capacités organisationnelles sous un angle convenu à l'avance, ce qui fait que les deux organisations se sentaient concernées par les incidences de l'étude. Le processus participatif a permis aux participants de mieux maîtriser et comprendre le renforcement des capacités et son évaluation. Il a en outre résulté à un engagement plus sérieux à se pencher sur la question du renforcement des capacités organisationnelles dans chacune des organisations à plus long terme.

Après l'étude, le RDRS et l'IIRR se sont engagés à adopter des plans d'action pour améliorer leurs initiatives respectives de renforcement des capacités. Le RDRS a prévu de procéder à une évaluation organisationnelle dont les résultats seraient largement mis à profit pour favoriser son renforcement organisationnel à l'avenir. Il s'est aussi engagé à établir des liens plus systématiques entre la formation du personnel et le renforcement des capacités organisationnelles. Pour sa part, l'IIRR s'est promis d'améliorer ses activités internationales de formation en ne se souciant pas uniquement du renforcement des compétences personnelles, mais aussi de celui des capacités organisationnelles.

L'évaluation a convaincu les deux organisations d'envisager le renforcement des capacités de façon plus globale. Ainsi, suite à l'évaluation, le RDRS a mis sur pied un programme de suivi du personnel formé, qu'il intégrera à un système de gestion du processus d'information. Il a l'intention de repenser ses méthodes et de conclure des partenariats pour le renforcement des capacités organisationnelles dans plusieurs nouveaux secteurs, comme l'action sociale, le réseautage et la recherche dans des domaines moins conventionnels. L'évaluation a également incité le RDRS et l'IIRR à envisager de façon plus créative leur collaboration au renforcement, en fonction de leurs mandats organisationnels et des nouvelles possibilités de chacun. Enfin, les résultats de l'étude d'évaluation ont été annoncés dans l'ensemble des deux organisations pour mieux faire comprendre ce qu'étaient le renforcement des capacités et son évaluation et inciter le personnel à s'y engager.

### ***Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba***

Depuis 1996, l'ISNAR, dans le cadre du projet New Paradigm, et la direction des sciences et des technologies du ministère cubain de l'Agriculture travaillent à l'élaboration d'une série d'activités évolutives pour la mise en œuvre d'un réseau national des sciences et de l'innovation technologique agricoles (SINCITA) et le renforcement des capacités de gestion stratégiques au sein de ce réseau.

Leur collaboration se voulait une réponse aux changements profonds et rapides qui secouaient alors l'économie cubaine en raison de la désintégration de l'ancienne Union soviétique, principal partenaire commercial du pays, et de l'embargo toujours imposé par les États-Unis. Cuba reconnaissait qu'il était urgent d'apporter des changements majeurs à la structure de ses établissements de recherche agricole et qu'il était du même coup nécessaire d'évaluer le processus par lequel ces changements étaient survenus et ses résultats.

L'étude devait à l'origine porter sur le processus de changement institutionnel du SINCITA dans son ensemble. Toutefois, des discussions subséquentes ont amené à

penser qu'il était impossible de mener à bien une étude aussi complexe dans les délais permis par le projet ERC et avec les ressources disponibles. C'est la raison pour laquelle l'équipe a choisi de se limiter à un effort de renforcement dans un seul institut, et elle s'est concentrée sur l'analyse de la chaîne agroalimentaire à l'institut de recherche porcine (IIP), l'un des dix-sept qui composent le SINCITA.

Entre 1998 et 2000, le personnel de l'IIP a découvert de nouveaux concepts utiles en participant à un certain nombre d'ateliers régionaux et nationaux sur l'analyse de la chaîne agroalimentaire organisés dans le cadre du projet New Paradigm. L'IIP a ensuite renforcé sa capacité par le biais d'un « apprentissage par l'action ». Avec le soutien du ministère de l'Agriculture, l'IIP ainsi que des professionnels d'organisations partenaires et clientes et d'autres intervenants ont organisé une série d'ateliers participatifs et d'études pour collecter et analyser de l'information sur la chaîne alimentaire porcine. Ces travaux leur ont permis de s'entendre sur la nature de la chaîne, ses principaux liens et segments, ses facteurs critiques ainsi que sur les implications de leurs conclusions pour les activités de recherche et de développement.

Le travail sur la chaîne agroalimentaire a été d'un grand intérêt pour l'IIP pour trois raisons. D'abord, cela l'a aidé à comprendre les changements qui se produisaient dans le secteur porcin et à définir les domaines à étudier en priorité. En deuxième lieu, alors qu'ils se livraient à l'étude de la chaîne agroalimentaire et se donnaient des priorités pour orienter leurs travaux de recherche et de développement, les participants ont eu le sentiment de mieux connaître la question et de mieux savoir où ils allaient, ce qui leur a donné davantage confiance en eux pour leurs négociations avec d'autres organisations. Troisièmement, le fait que l'analyse de la chaîne alimentaire soit pluridisciplinaire et multi-institutionnelle a aidé les participants à faire le lien entre leur travail et l'organisation en général et à se rendre compte de l'interdépendance des divers facteurs techniques et institutionnels aux différents stades de la chaîne alimentaire.

L'étude d'évaluation a mis l'accent sur le renforcement de la capacité d'analyse de la chaîne alimentaire à l'IIP. Elle a été conçue et menée avec le projet New Paradigm pour parvenir à un consensus sur a) l'importance et la pertinence de l'effort de renforcement de cette capacité; b) les phases clés du processus de renforcement et les principaux facteurs y contribuant et le gênant; c) les retombées du processus de renforcement à l'intérieur et à l'extérieur de l'IIP; d) les avantages de la méthode d'auto-évaluation employée.

L'étude comportait huit étapes clés : une réunion préparatoire, des ateliers internes pour le groupe de facilitation du SINCITA, un atelier préparatoire à l'IIP, un examen de la documentation, des interviews, un atelier d'auto-évaluation, un compte rendu d'atelier et la rédaction du rapport d'évaluation.

En règle générale, les participants ont été d'avis que l'auto-évaluation était plus avantageuse que les méthodes d'évaluation externes classiques du fait qu'elle permettait de réunir des intervenants internes et externes pour qu'ils évaluent leurs travaux et en discutent. Les questions directrices et le recours à des animateurs ont incité à la réflexion et à l'analyse collectives et, grâce à ce processus, les gens étaient plus déterminés à mettre en application ce que l'évaluation leur avait appris. L'approche axée sur l'action et la participation a aidé à stimuler l'apprentissage organisationnel et la négociation entre les partenaires.

Fort des résultats positifs de cette auto-évaluation, l'IIP a intégrée ce processus à son plan d'activités annuel et lui a affecté des ressources dans son budget. Le SINCITA a ensuite organisé une auto-évaluation avec un autre de ses instituts. À la lumière des résultats prometteurs obtenus dans les deux cas, le vice-ministre de l'Agriculture a demandé à l'équipe de facilitation du SINCITA de procéder à une auto-évaluation globale du réseau pour évaluer le processus de changement et ses retombées et recommander des mesures pour améliorer à l'avenir les travaux du ministère de l'Agriculture sur les plans du renforcement et du changement organisationnels.

### ***Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana***

Le centre de ressources phytogénétiques (le centre phytogénétique) a pour mandat de coordonner les activités concernant les ressources phytogénétiques du Ghana. L'amélioration de la qualité de vie au Ghana est tributaire de telles activités car les ressources phytogénétiques sont le fondement de l'approvisionnement alimentaire. Elles sont essentielles à l'amélioration du rendement agricole, sans pour autant nuire à l'environnement. Il s'agit d'un élément particulièrement important dans la mesure où 70 p. 100 de la population ghanéenne vit en milieu rural et dépend, directement ou indirectement, de l'agriculture et d'activités connexes pour assurer sa subsistance.

Deux intervenants externes, l'Institut international des ressources phytogénétiques (IPGRI) dont le siège social est à Rome et, basé à Cotonou, le réseau des ressources génétiques en Afrique de l'Ouest et centrale (GRENEWECA), ont joué un rôle déterminant dans le renforcement des capacités du centre. Ces organisations ont uni leurs efforts, mus par leur intérêt commun pour la conservation et l'utilisation des ressources phytogénétiques et pour la mise en œuvre d'une entente internationale en la matière.

Le partenariat entre les deux organisations dure depuis déjà 20 ans et a évolué en fonction des priorités et des besoins changeants de chacune. Pendant tout ce temps, le

soutien apporté par l'IPGRI et le GRENEWECA en matière de formation, d'aide technique et d'information a aidé le centre à développer son infrastructure, perfectionner son personnel administratif et technique, améliorer ses méthodes de recherche et s'engager davantage avec des intervenants nationaux et internationaux. Cela a permis au centre de diversifier ses produits et ses services, ce qui a eu pour effet de lui rapporter plus de ressources financières. Par ailleurs, sa plus grande autonomie par rapport au gouvernement l'a aidé à réaliser son mandat et à gérer ses ressources budgétaires plus efficacement.

Le but de l'évaluation consistait à analyser le renforcement de la capacité du centre de conserver, d'évaluer et d'utiliser les ressources phytogénétiques, de tirer des enseignements de l'expérience du Ghana en la matière pour aider l'IPGRI et le GRENEWECA à élaborer d'autres programmes nationaux en Afrique et ailleurs et de promouvoir l'utilisation de l'évaluation pour le renforcement des capacités et l'acquisition d'habiletés nouvelles au sein des trois organisations participantes pour ce qui est de procéder à ce type d'analyses.

L'étude était axée sur l'utilisation des méthodes d'auto-évaluation. Une telle approche a permis à l'équipe de se pencher sur les interactions et processus complexes dans le cadre de sa collaboration, de réfléchir aux questions que posent les changements organisationnels et d'y répondre et d'analyser les milieux dans lesquels œuvrent les organisations de ses membres. Le recours aux approches participatives a contribué à renforcer l'aptitude de l'équipe à effectuer des évaluations et à mieux comprendre – et à faire mieux comprendre – les concepts et problèmes relatifs au renforcement des capacités. Cette étude a en outre contribué, pour les membres de l'équipe, à une meilleure compréhension, appréciation, utilisation et mise en application des conclusions de leur évaluation.

Il est ressorti de l'étude que les capacités du centre pourrait être meilleures encore si les activités étaient davantage organisées autour de ses besoins et priorités, si les compétences en matière de stratégie et de gestion étaient prises en compte et si un système de suivi et d'évaluation plus solide était mis en place. L'IPGRI et le GRENEWECA ont aussi besoin de renforcer leur capacité d'atteindre plus efficacement leurs buts en tant qu'agents de renforcement des capacités.

Toutes les organisations participantes ont utilisé l'étude d'évaluation. Celle-ci a en particulier été mise à profit dans le cadre d'autres études sur les activités de l'IPGRI en Afrique. De plus, ses conclusions ont été intégrées au nouveau plan stratégique quinquennal dont s'est doté l'IPGRI pour ses activités de renforcement des capacités.

En communiquant le rapport d'étude à diverses parties intéressées au Ghana et ailleurs, le centre a pu obtenir plus d'appuis pour la mise en application des

recommandations des évaluateurs et pour un exercice de planification stratégique. Les résultats de l'étude ont aussi été présentés à plusieurs conférences internationales et le rapport final, qui sera distribué aux intervenants du centre, est en cours d'impression pour être distribué aux personnes concernées par le Centre. Une diffusion aussi vaste devrait sensibiliser à l'importance du processus d'évaluation et de ses incidences.

### ***Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua***

L'absence de méthodes et de cadres appropriés dans les secteurs de l'environnement et de l'agriculture seraient, selon certains, à l'origine des niveaux de pauvreté constamment élevés du Nicaragua. La faculté des ressources naturelles et de l'environnement (FARENA) de l'université nationale d'agriculture (UNA), sur laquelle portait l'essentiel de cette étude, tente de renverser la situation en offrant une formation présentant un intérêt théorique et pratique pour les secteurs agricole et forestier du pays. La mission de la FARENA consiste à former des professionnels capables de contribuer au développement du Nicaragua grâce à des technologies appropriées pour la gestion des ressources naturelles.

Au départ, le but de l'étude était d'évaluer la contribution apportée par l'une de ses organisations partenaires, le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), au renforcement de la capacité d'intégration de la gestion des ressources naturelles au sein de la FARENA. Cependant, en cours d'étude, l'attention s'est déplacée. Plutôt que l'apport d'un partenaire international, on a décidé d'évaluer plus généralement l'aptitude de la FARENA à accomplir sa mission et ce sur une période de quatre ans au cours de laquelle des changements organisationnels cruciaux se sont produits à l'UNA et à la faculté.

Pendant cette période, l'approche retenue par la FARENA pour renforcer ses capacités s'est concentrée sur l'enseignement, la recherche et la formation permanente. L'enthousiasme de son leadership, le perfectionnement de ses professionnels, l'établissement de structures appropriées, souples et efficaces, ainsi que la conclusion d'alliances solides avec un éventail d'organisations nationales, régionales et internationales, qui ont eu un impact positif sur la performance de la FARENA sont autant de victoires remportées au cours de cette période.

Ces évaluations ont été possibles grâce aux projets menés en collaboration avec plusieurs ONG et centres de recherche ou organismes gouvernementaux internationaux qui ont fourni un soutien technique dans des secteurs d'intérêt et de préoccupation similaires (par exemple, le CIAT, un programme de développement agricole durable sur les coteaux de l'Amérique centrale, « Forest, Trees and People », l'Organisation

suédoise pour le développement international et Texas A&M University). Les efforts déployés pour renforcer les capacités comprenaient des recherches conjointes, un soutien technologique et financier, le renforcement des capacités organisationnelles et l'échange d'information.

Les objectifs spécifiques de cette étude étaient a) de cerner les processus au moyen desquels la FARENA accomplit sa mission; b) d'analyser les récents changements survenus dans son contexte, sa motivation, sa capacité et sa performance et de voir dans quelle mesure ils influent sur la capacité de l'organisation de mener à bien sa mission; c) de cerner les contributions des organisations externes au développement organisationnel de la FARENA et de voir quel impact ils ont sur son aptitude à remplir sa mission; d) de définir les capacités que doit renforcer la FARENA pour s'acquitter de sa mission.

L'étude d'évaluation a pris la forme d'une série d'ateliers sur l'évaluation participative et l'auto-évaluation auxquels ont pris part des représentants de la FARENA et d'autres facultés universitaires, des étudiants et des organisations partenaires externes. On a recoupé l'information en procédant à l'examen des documents pertinents que contenaient les archives de la faculté.

Grâce à cette étude, la FARENA a pu mieux comprendre comment une approche organisationnelle, plutôt que technique, aurait pu l'aider à améliorer sa performance globale lors de la restructuration et de la réforme des programmes. Au cours du processus de restructuration, certaines questions clés relatives aux capacités organisationnelles ont été négligées. Par exemple, à cause d'une mauvaise planification stratégique, la FARENA avait du mal à savoir quelles étaient les activités à entreprendre en priorité et à quel moment. Ses trois principales fonctions – l'enseignement, la recherche et la formation permanente – revêtaient autant d'importance l'une que l'autre. Par ailleurs, il fallait une stratégie apte à rehausser les normes régissant ses ressources matérielles (infrastructure et équipement) et financières. Les participants à l'étude se rendent maintenant compte qu'une approche plus holistique du renforcement des capacités leur aurait été plus utile et s'impose à l'avenir.

L'équipe d'évaluation a conclu que l'étude avait aidé la FARENA à comprendre ses processus de renforcement des capacités et à résoudre les problèmes de performance organisationnelle. Elle a fourni des recommandations pour inciter la FARENA et l'université à passer à l'action, en plus de proposer des moyens pour améliorer la collaboration avec des partenaires externes.

On s'attend à ce que cette étude fasse référence pour d'autres organisations du Nicaragua œuvrant dans les secteurs de l'éducation, de la recherche et de la formation permanente et désireuses d'évaluer le renforcement de leurs capacités.

L'étude a servi à préparer le plan de travail subséquent de la FARENA et à concevoir un programme de formation à l'intention de son personnel universitaire. Elle a aussi été communiquée à une équipe de l'UNA qui mène actuellement un processus d'évaluation et d'accréditation dans un projet régional appuyé par la Banque interaméricaine de développement.

La FARENA se propose de procéder à une autre évaluation au cours des deux prochaines années pour mesurer les progrès faits à partir des recommandations de ce rapport. Une telle évaluation permettra aussi de voir si la performance de la FARENA s'est améliorée et dans quelle mesure celle-ci en aura bénéficié.

### ***Renforcer les capacités de recherche participatives dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines***

Le Centre de recherche et de formation en cultures racines du Nord des Philippines (centre des cultures racines) est un organisme public indépendant rattaché à la Benguet State University (BSU). Il a pour mandat d'être un chef de file dans la recherche, la formation et la vulgarisation en matière de cultures racines dans le Nord des Philippines. À la fin des années 1980, le centre a commencé à collaborer avec le réseau Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD). Actif à l'échelle de l'Asie, ce réseau réunit des professionnels de la recherche et du développement qui souhaitent recourir aux méthodes participatives pour augmenter la contribution des cultures racines aux revenus agricoles durables et aider les particuliers et les organisations à donner une dimension participative à leurs activités de recherche agricole.

La collaboration du centre des cultures racines et du réseau UPWARD a commencé dans le cadre d'un projet de recherche sur la culture de patates douces dans des potagers privés de Baguio. Au cours des douze dernières années, le réseau UPWARD a favorisé le renforcement des capacités de recherche participative au centre des cultures racines par le biais de projets menés en collaboration, de services de formation et d'information et de programmes d'échanges de connaissances techniques. Il a aussi pu renforcer différents types de capacités à toutes les étapes du processus de planification et de mise en œuvre de la recherche, et même au-delà, puisqu'il a fourni au personnel du centre les moyens d'enseigner des cours universitaires et d'organiser des séances de formation.

Des facteurs environnementaux (comme les politiques et le financement, l'autonomie organisationnelle et les catastrophes naturelles) ainsi que des facteurs motivants (comme les changements organisationnels et la réorganisation, l'homogénéité du personnel et la reconnaissance externe) ont influé de façon à la fois

positive et négative sur la performance du centre en recherche participative. La recherche sur les potagers privés a cependant permis au centre d'aider notamment les secteurs public et privé à remédier aux pénuries de vivres dont a souffert Baguio à la suite du séisme de 1991.

Le centre des cultures racines et le réseau UPWARD ont pris part au projet ERC en raison, surtout, de leur intérêt commun pour les activités d'évaluation et d'apprentissage qui s'était manifesté durant leur partenariat de douze ans. Compte tenu du déclin des niveaux de financement et du besoin de redéfinir son créneau dans l'ensemble du réseau de recherche national sur les cultures racines, le centre souhaitait également utiliser cette évaluation pour améliorer ses processus d'examen et de planification internes. Pour sa part, le réseau UPWARD jugeait nécessaire de vérifier systématiquement comment ses efforts de renforcement des capacités des dix dernières années avaient contribué au renforcement organisationnel de ses organisations partenaires.

L'évaluation a principalement misé sur une méthode d'auto-évaluation participative, faisant intervenir le personnel et les intervenants du centre aux étapes de la conception, de la collecte de données et de l'analyse finale. L'évaluation comportait plusieurs phases, entre autres une collecte de données secondaires, un atelier de planification (pour discuter de concepts, de pratiques et d'enjeux relatifs au renforcement des capacités et du projet ERC), des interviews avec des répondants clés ainsi qu'un atelier récapitulatif pour présenter et analyser les données collectées. On a ensuite tiré des conclusions et identifié les limites de l'évaluation. Le rapport connexe a été rédigé et mis au point lors d'ateliers réunissant les personnes intervenues dans l'évaluation.

Les organisations participantes et d'autres intervenants ont utilisé l'évaluation et en ont bénéficié de diverses façons. L'administration de la BSU a réagi positivement à cette étude en réaffirmant son intérêt pour le processus et pour les incidences de l'évaluation. En réponse à une proposition de sa part, qui visait à diffuser plus largement les résultats de l'étude, l'équipe d'évaluation a tenu une série de séminaires et d'ateliers à l'intention de différentes parties constituantes de l'université. Elle a ainsi pu préciser la nature et le but de son évaluation, compte tenu des diverses interprétations erronées dont celle-ci avait fait l'objet.

Des évaluations ont été menées en parallèle avec d'autres partenaires du réseau UPWARD à partir de l'expérience initiale au centre de cultures racines. Les conclusions tirées de cette étude, surtout celles concernant les nouveaux besoins en formation identifiés par le personnel du centre, ont été prises en considération lors de l'élaboration et de la conception du cours international du réseau UPWARD sur la recherche et le développement participatifs.

## ***Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam***

C'est sur l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong, de l'université de Can Tho, que portait cette évaluation. Il a pour mission de favoriser un développement agricole et rural durable à l'intérieur et autour du delta du Mékong, au Vietnam. On a aussi analysé, dans le cadre de l'étude, les efforts de renforcement des capacités de deux réseaux coordonnés par cet institut, le réseau de recherche sur les systèmes agricoles (FSRNET) et le réseau de gestion des ressources naturelles (NAREMNET). Les deux réunissent un certain nombre d'organisations vietnamiennes dans le but de les perfectionner en recherche participative et en gestion communautaire des ressources naturelles.

Le programme Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN) du CRDI soutient cet institut ainsi que les réseaux. Dans l'économie en transition du Vietnam, les capacités organisationnelles et les compétences universitaires dans le domaine des sciences sociales sont particulièrement limitées. Aussi le renforcement des capacités a-t-il toujours figuré parmi les priorités des programmes mis en œuvre par le CRDI au Vietnam, qui combinent des activités de réseautage et de soutien à la recherche, des ateliers de formation et des subventions. Ensemble, l'institut et le programme GCRN ont tenté de promouvoir le recours aux méthodes accordant un droit de parole aux producteurs dans l'établissement des programmes de recherche et de développement agricoles, afin de renverser la vapeur et de ne plus suivre l'approche verticale qui prédomine en matière de développement rural dans ce pays.

Le soutien que lui a apporté le programme GCRN a permis à l'institut de se doter d'un ensemble de capacités organisationnelles importantes, grâce auxquelles il peut fonctionner comme une organisation de recherche et de développement d'envergure au Vietnam. Le leadership stratégique, l'exploitation et la diffusion d'approches et de méthodes de recherche innovatrices, une saine gestion du personnel, le financement, l'infrastructure, les programmes et les projets, ainsi que les activités de réseautage, aux échelles nationale et internationale, se sont tous améliorés.

L'étude d'évaluation avait pour but de mieux faire comprendre, par la recherche action, comment on procède pour renforcer les capacités personnelles et organisationnelles dans cet institut. Elle a aussi donné l'occasion de mettre au point et de tester divers outils pour le suivi et l'évaluation de ces efforts et de leurs résultats.

Parmi les méthodes de recherche utilisées figuraient un examen des documents sur les programmes et le projet ainsi que des études connexes, des interviews avec des répondants clés, des questionnaires et un certain nombre d'outils participatifs, y compris des ateliers sur l'auto-évaluation et les approches axées sur la participation. Divers intervenants ont pris part à l'étude, notamment des chercheurs,

des vulgarisateurs, des représentants du gouvernement et des agriculteurs. L'évaluation principale s'est enrichie des conclusions d'une petite étude de cas secondaire concernant l'impact des réseaux sur l'une des organisations membres, l'institut des sciences agricoles du Vietnam du Sud (SIAS), basé à Ho Chi Minh.

Cette étude n'est qu'une étape préliminaire d'un processus de suivi plus vaste qui permettra à l'institut d'évaluer avec plus de précision ses efforts de renforcement des capacités organisationnelles à l'aide d'approches participatives. L'idée est d'utiliser les résultats de l'évaluation pour élaborer un plan d'action organisationnel pour l'institut.

Les résultats de cette évaluation seront envoyés à différentes personnes et organisations à l'université de Can Tho et à l'extérieur. Ils seront également, en même temps que les conclusions, discutés avec le CRDI, qui continuera à collaborer avec l'institut pour définir un plan d'action. Après un atelier d'examen à mi-parcours, le personnel de l'institut mettra en pratique l'approche et les méthodes du projet afin de déterminer comment s'y prendre pour améliorer le renforcement des capacités à l'avenir, autant au niveau du projet qu'à l'échelle de l'organisation.

## **Autres lectures suggérées**

Ce chapitre se fonde sur l'information contenue dans le site Web du projet ERC ([www.isnar.cgiar.org/ecd](http://www.isnar.cgiar.org/ecd)). Vous y trouverez le projet original, divers comptes rendus d'ateliers et des rapports d'étape. Ce site renferme également une liste de références avec des liens vers de nombreuses références mentionnées dans cet ouvrage et il est relié à d'autres sites Web traitant du renforcement des capacités et de son évaluation.

Le site Web « Resource papers in action research » présente la recherche action et l'apprentissage par l'action et compare les deux (<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/biblio.html>). On trouvera dans l'annexe les adresses des sites Web des organisations participant au projet ERC.

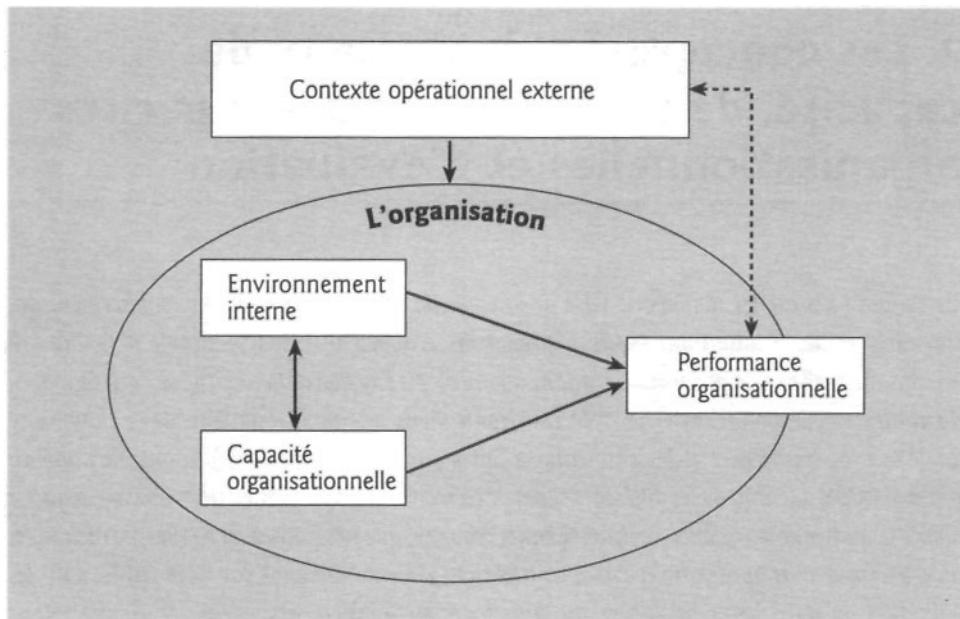
## **2. Les concepts fondamentaux de capacité, de renforcement des capacités organisationnelles et d'évaluation**

Ce chapitre aborde les notions de base de la capacité organisationnelle, du renforcement des capacités et de l'évaluation. Nous y proposons d'abord un modèle simple d'évaluation organisationnelle, où la performance organisationnelle est fonction de la capacité de l'organisation, du contexte opérationnel externe et de l'environnement interne. Le contenu de ce chapitre se fonde sur les expériences et les observations faites par les organisations qui ont participé au projet ERC. Y identifions les différents types de capacités que les organisations doivent acquérir pour s'acquitter de leurs fonctions quotidiennes, pour ensuite nous attaquer à celles, particulières, qu'il leur faut pour apprendre et s'adapter aux changements survenus sur les marchés, dans les politiques ou dans les technologies, ou dans leurs environnements externe et interne. Nous traiterons ensuite de l'évolution de l'expression « renforcement des capacités » au fil du temps. Nous présenterons le concept de « renforcement des capacités organisationnelles » comme un processus dirigé par l'organisation avec, dans certains cas, l'aide d'agents et de ressources externes. Nous conclurons en expliquant comment le suivi et l'évaluation peuvent contribuer au renforcement des capacités organisationnelles.

### **Renforcer les capacités pour une meilleure performance**

En termes simples, la capacité d'une organisation est le potentiel qu'elle a d'être performante – son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes des intervenants. Le renforcement des capacités vise à améliorer la performance potentielle de l'organisation, telle qu'elle transparaît dans ses ressources et sa gestion. Le groupe de gestion Universalia et le CRDI ont mis au point au Canada un cadre théorique pour l'évaluation de la performance d'une organisation. Le projet ERC s'est servi de ce cadre pour s'assurer que l'équipe de projet saisissait bien la notion de capacité par rapport à la performance d'une organisation (voir la figure 2).

La performance est l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. Toutes les organisations qui ont participé au projet ERC ont des missions axées sur le développement agricole ou rural. La plupart d'entre elles mènent des recherches dans le domaine de l'agriculture et y voient un outil de



**Figure 2. Cadre d'évaluation organisationnelle**

La performance d'une organisation est fonction de sa capacité, de son environnement interne et du contexte externe au sein duquel elle fonctionne.

Adapté de Lusthaus, Anderson et Murphy (1995) et Lusthaus *et al.* (2002)

développement. L'une s'intéresse au développement rural en général, sans accorder une place particulière à la recherche, une autre est une faculté universitaire et la formation et la vulgarisation font partie du mandat de plusieurs des organisations.

La performance d'une organisation peut être exprimée en fonction de quatre indicateurs clés : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière (voir l'encadré). Toutes les organisations qui ont participé au projet ERC avaient des inquiétudes quant à leur performance dans l'un de ces quatre domaines. À Cuba, l'IIP souhaitait augmenter sa pertinence pour ses principaux intervenants en réponse à la transformation du marché et des structures économiques. Au Nicaragua, la FARENA voulait préparer ses diplômés à relever les défis que pose la gestion de systèmes agricoles intégrés. Au Ghana, le centre phytogénétique avait besoin de se doter de sources de financement plus durables pour générer des recettes et demeurer pertinente à long terme, en travaillant dans les domaines de recherche en émergence. Pour sa part, l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong voyait sa viabilité financière et sa durabilité futures menacées par de récents changements survenus dans les politiques. Aux Philippines, le centre de recherche sur les cultures racines avait eu à subir une succession de compres-

## Les éléments du cadre d'évaluation organisationnelle

La **performance organisationnelle** est l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission. On peut l'évaluer en fonction de quatre indicateurs clés :

- l'efficacité : mesure dans laquelle l'organisation atteint ses objectifs;
- l'efficience : mesure dans laquelle elle génère ses produits en utilisant le minimum d'intrants;
- la pertinence : mesure dans laquelle ses objectifs et ses activités reflètent les besoins et les priorités des intervenants clés;
- la viabilité financière : les conditions qui rendent une organisation viable sur le plan financier.

La **capacité organisationnelle** renvoie aux ressources, aux connaissances et aux processus utilisés par l'organisation, par exemple :

- la dotation en personnel;
- l'infrastructure, les technologies et les ressources financières;
- le leadership stratégique;
- la gestion des programmes et des processus;
- les contacts et les liens avec les autres organisations et groupes.

Le **contexte opérationnel externe** est le contexte externe dans lequel l'organisation mène à bien ses activités, par exemple :

- les systèmes administratifs et juridiques qui régissent les activités de l'organisation;
- les politiques et l'environnement politique qui influent sur l'organisation;
- le milieu social et culturel;
- les technologies à la disposition de l'organisation;
- les tendances économiques.

Le **environnement interne** renvoie aux facteurs internes qui influent sur l'orientation de l'organisation et les efforts investis dans ses activités, par exemple :

- les systèmes de mesures d'incitation et de récompense;
- le « climat » ou la « culture » organisationnels;
- l'histoire et les traditions de l'organisation;
- les styles de leadership et de gestion;
- la clarté et l'acceptation de la mission de l'organisation;
- la portée des normes et des valeurs communes favorisant l'esprit d'équipe et la poursuite des buts organisationnels;
- la structure organisationnelle.

*Adapté de Lusthaus, Anderson et Murphy (1995) et de Lusthaus et al. (2002)*

sions budgétaires et avait lui aussi des inquiétudes quant à sa viabilité financière. Il devait également s'interroger sur sa pertinence et voir s'il n'y avait pas lieu d'opter pour une nouvelle orientation en raison des importantes catastrophes naturelles et de leurs répercussions économiques sur la population bénéficiaire. Au Bangladesh, le RDRS avait décentralisé bon nombre de ses activités à l'échelle locale, d'où la nécessité de veiller à ce que son personnel ait la formation nécessaire pour s'acquitter efficacement de ses fonctions dans un nouvel environnement organisationnel.

Le modèle mis au point par le CRDI et Universalia incite à penser qu'une organisation performante est une organisation qui utilise efficacement ses capacités pour atteindre des buts clairs et répondre aux besoins des intervenants. La performance d'une organisation n'est pas seulement fonction de ses propres capacités, mais elle est également influencée par les forces en action dans son contexte opérationnel externe et son environnement interne et elle est liée à sa culture, à ses systèmes de mesures d'incitation et de récompense et à son style de gestion.

### ***Les facteurs déterminants de la performance organisationnelle***

**La capacité de l'organisation.** La première dimension qui influe sur la performance organisationnelle, et qui est le sujet même du présent ouvrage, est la capacité. Comme on le verra plus en détail dans la section suivante sur les organisations, la capacité comprend les ressources, les connaissances et les processus utilisés par l'organisation pour atteindre ses buts. Il s'agit plus précisément de la dotation en personnel, de l'infrastructure matérielle, des technologies et des ressources financières; du leadership stratégique et de la gestion des programmes et des processus; et des contacts et des liens établis avec d'autres organisations et groupes. Le personnel, les installations, les technologies et les fonds à la disposition d'une organisation constituent sa base de ressources. Les méthodes et les processus par lesquels une organisation gère ses ressources et ses programmes constituent, avec les relations externes, ses capacités de gestion.

***« Le renforcement des capacités n'améliore pas nécessairement la performance. Si l'interprétation et la prise en compte du contexte et de la situation interne se font mal, il peut même nuire à la performance. »***

José de Souza Silva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Les citations dont est émaillé l'ouvrage sont des commentaires enregistrés lors des divers ateliers tenus dans le cadre du projet ERC de 2000 à 2002.

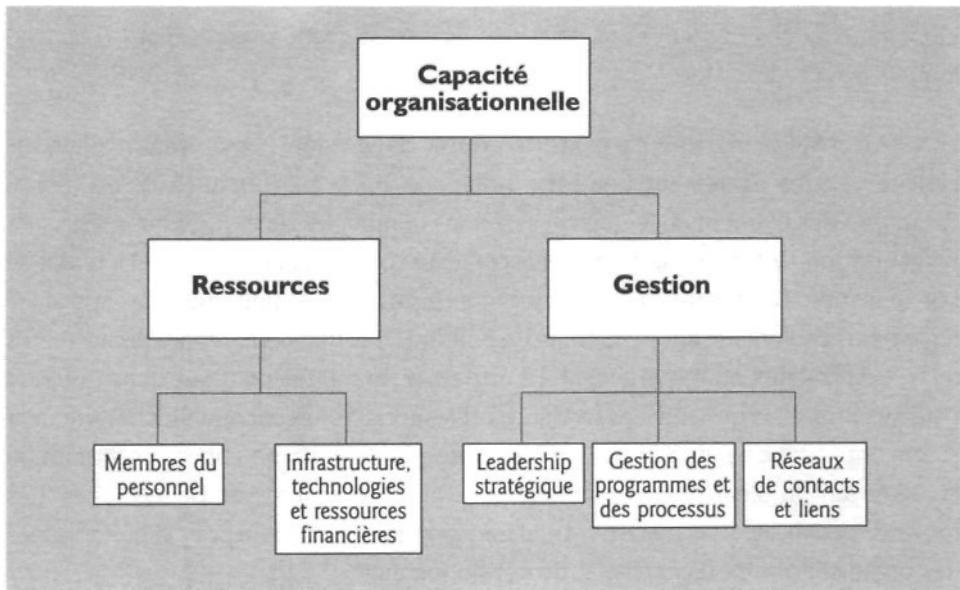
La somme de ces ressources et de ces capacités de gestion représente la capacité globale de l'organisation.

*Le contexte opérationnel externe.* Le contexte externe dans lequel l'organisation mène ses activités exerce également une forte influence sur la performance de celle-ci. Il comprend des éléments tels que les systèmes administratifs et juridiques régissant l'organisation, le contexte politique et le contexte socioculturel dans lequel fonctionne l'organisation. Sont inclus dans les systèmes juridiques les politiques, les lois et les règlements de l'organisation. Le contexte politique pourrait comprendre des éléments tels que la stabilité politique générale d'un pays ou le soutien politique dont jouissent l'organisation et sa mission. Les tendances et les conditions économiques déterminent si une organisation peut oui ou non être performante, notamment en améliorant ou en aggravant le bien-être économique général de ses clients ou bénéficiaires. Les moyens technologiques peuvent être d'une importance cruciale pour la performance des organisations de recherche et de développement.

*L'environnement interne.* L'environnement interne d'une organisation influe sur l'utilisation que celle-ci fait de ses capacités pour atteindre ses buts et être performante. Il fait référence à des éléments qui agissent à l'interne, déterminant pour ainsi dire la « personnalité » de l'organisation, et qui influent sur la cohésion organisationnelle et les efforts déployés dans la poursuite de ses buts. Il peut arriver que la motivation dont fait preuve une organisation soit si élevée qu'elle compense les difficultés surgissant dans l'environnement externe et les lacunes notées dans les capacités. Cependant, dans d'autres cas, l'environnement interne peut entraver l'exploitation efficace d'une capacité et limiter la performance d'une organisation. Parmi les éléments qui composent l'environnement interne figurent la culture organisationnelle, les mesures d'incitation et de récompense axées sur la performance, le « climat » institutionnel en général, l'histoire et les traditions de l'organisation, les styles de leadership et de gestion, l'existence d'un énoncé de mission généralement reconnu et accepté, la structure organisationnelle (répartition des tâches et définition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs) ainsi que les normes et les valeurs communes favorisant l'esprit d'équipe dans la poursuite des buts de l'organisation.

### ***Les deux grands types de capacités organisationnelles: les ressources et la gestion***

On peut classer les différentes composantes de la capacité présentés à la section précédente en deux grands types que toutes les organisations se doivent d'acquérir pour être performantes : les ressources et la gestion (voir la figure 3).



**Figure 3. Types de capacités organisationnelles**

La capacité globale d'une organisation dépend de ses ressources (humaines, physiques, financières et technologiques) et de sa gestion (leadership, gestion des programmes et des processus, réseaux de contacts et les liens).

**Les ressources :** Les ressources comprennent des éléments qu'on perçoit traditionnellement comme des capacités « spécifiques », telles que l'infrastructure, les technologies, les finances et la dotation en personnel. Parmi les ressources dont dispose une organisation figurent le personnel, les installations, les véhicules, l'équipement et les fonds. Nos études mettent en relief le besoin de développer ces ressources dans de nombreuses organisations. Dépourvu des installations électriques et des services téléphoniques fiables dont il aurait besoin pour s'acquitter de ses fonctions quotidiennes, le centre phytogénétique en est l'exemple type. La formation demeure une priorité absolue pour la plupart des organisations qui ont participé aux études, tout autant que l'augmentation des ressources financières.

**La gestion :** La gestion est la capacité de créer les conditions propices à l'établissement et à l'atteinte d'objectifs appropriés. Les activités de gestion comprennent la planification, l'identification de buts, la définition des responsabilités, les orientations, la répartition des ressources, la motivation et la supervision des membres du personnel ainsi que l'entretien de rapports avec les intervenants. Ces diverses activités entrent dans trois catégories : le leadership stratégique, la gestion des programmes et des processus et les réseaux de contacts et les liens.

Le leadership stratégique est la capacité d'évaluer et d'interpréter les besoins et les occasions qui se présentent à l'extérieur de l'organisation, de donner des orientations, d'influencer le personnel et de l'aligner sur un but commun, de le motiver et de le faire agir, et de le rendre responsable de sa performance. Au cours des vingt dernières années, de nombreuses organisations de recherche et de développement ont reconnu l'importance cruciale du leadership stratégique, ce que corroborent nos études. La qualité du leadership d'une organisation détermine pour une large part son orientation, sa performance globale et la motivation de son personnel. Le ministère cubain de l'Agriculture et l'ISNAR dans son projet New Paradigm ont mis la gestion et le leadership stratégiques au premier plan des priorités pour le changement institutionnel car ces facteurs ont une forte influence sur toutes les autres capacités des organisations et sur leur performance globale.

La gestion des programmes est directement axée sur la production et la prestation de services destinés à des clients ou à des groupes cibles. C'est la raison pour laquelle les décisions qui s'y rapportent ont un impact direct sur la performance de l'organisation. Les compétences et les procédures relatives à la gestion des programmes, comme la gestion des cycles de projets, la formulation des programmes et les examens techniques, ont été reconnues comme des capacités essentielles dans le cadre de toutes nos études, autant que le développement de compétences de gestion plus générales. Par exemple, ces dernières années, la FARENA a tenté de mieux aligner ses programmes d'étude sur les nouveaux défis et les occasions que lui offrent une économie et un marché en pleine évolution.

La gestion des processus est axée non pas sur la production de résultats en soi, mais sur la gestion des ressources et des processus internes qui soutiennent les programmes de recherche et de développement. Parmi ceux-ci figurent la dotation en personnel et le perfectionnement professionnel, les activités de collecte de fonds, la gestion financière et la gestion des installations. Bien qu'on lui accorde souvent une importance secondaire, la gestion efficace des ressources et des processus internes a été considérée comme le secteur clé du renforcement des capacités dans de nombreuses organisations, car elle est essentielle à la bonne atteinte des objectifs du programme. Par exemple, l'étude d'évaluation de l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a mis en relief le besoin de modifier la gestion de l'infrastructure et du personnel et la coordination avec les donateurs.

L'établissement de contacts et de liens gagne en importance parce que les organisations œuvrent de plus en plus dans des réseaux relationnels complexes et évolutifs. Auparavant, les gens avaient tendance à travailler seuls ou dans de petites unités au sein de leur organisation. Mais de nos jours, les organisations et leur personnel tissent souvent des liens étroits avec leurs pairs. Des intervenants et des

partenaires d'horizons sans cesse plus divers demandent instamment aux organisations de les faire participer à toutes les étapes de leurs projets, de l'établissement des priorités au financement, en passant par la mise en œuvre des programmes et l'évaluation des résultats. La gestion doit accorder de plus en plus d'attention à ces réseaux de contacts et à ces liens.

Pour être performantes, toutes les organisations ont besoin des ressources adéquates ainsi que d'une direction et d'un leadership compétents et dévoués. Toutefois, leurs besoins en capacités diffèrent en fonction de leur mission propre, de leur contexte opérationnel ainsi que de leurs forces et faiblesses en la matière. Bien qu'il ne faille pas sous-estimer l'importance du développement des ressources matérielles, financières et professionnelles d'une organisation, il est ressorti de nos études qu'il est impératif, bien que souvent négligé, de renforcer les capacités de leadership et de gestion. Si l'on ne se préoccupe pas davantage de ces capacités « de base », les investissements faits dans les capacités « spécifiques » mèneront rarement à une meilleure performance organisationnelle globale.

### ***Les capacités opérationnelles et adaptatives***

Une autre façon de réfléchir aux capacités organisationnelles consiste à distinguer celles dont l'organisation a besoin pour s'acquitter de ses fonctions quotidiennes (les capacités opérationnelles) de celles qu'il lui faut pour apprendre et s'adapter à des circonstances changeantes (les capacités adaptatives). L'unité d'évaluation du CRDI a insisté sur cette distinction dans sa recherche sur la « cartographie des incidences ». Le tableau 1 donne un aperçu des capacités opérationnelles et adaptatives, que viennent illustrer des exemples tirés de nos études.

Chacun des types fondamentaux de capacités organisationnelles dont nous traitons ici – de l'infrastructure matérielle au leadership stratégique – comporte des éléments opérationnels et adaptatifs. Par exemple, les ressources professionnelles se rapportent à des éléments tels que les méthodes de recrutement, le nombre d'employés et leurs compétences. Dans les organisations qui réussissent, les capacités du personnel vont au-delà et comprennent l'aptitude à demeurer à jour, chacun dans son domaine, ainsi que la tolérance et les occasions de réfléchir et d'apprendre. Au Vietnam, l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a surtout voulu renforcer chez son personnel la capacité de mettre en œuvre de nouvelles notions et méthodes de recherche participative et de gestion communautaire des ressources naturelles, en vue de répondre plus efficacement aux besoins du pays en matière de développement rural.

L'infrastructure opérationnelle se rapporte à des éléments tels que la quantité, le type et la qualité des bâtiments, des véhicules et des fournitures dont l'organisation a besoin pour fonctionner. Mais les gestionnaires doivent également examiner les besoins futurs en matière d'infrastructure et veiller à obtenir le soutien et les ressources qui leur permettront d'y répondre. En outre, ils doivent penser à adapter l'infrastructure aux conditions spécifiques du site ou à de nouveaux besoins. Au Ghana, le centre phytogénétique a évalué ses besoins d'infrastructure dans un nouveau contexte qui l'appelait à devenir le centre de formation et de réunion des milieux scientifiques ghanéens. En prévision de cela, il s'est doté d'une grande salle de réunion plénière.

Les capacités de gestion se caractérisent également par leurs dimensions à la fois opérationnelles et adaptatives. Les leaders stratégiques doivent s'assurer de la mise en place des systèmes et des structures de gestion nécessaires à l'atteinte des buts de l'organisation dans ses activités quotidiennes. Le suivi et l'évaluation peuvent s'avérer utiles pour voir dans quelle mesure l'organisation atteint ses buts avec efficacité et efficience. L'évaluation peut également être utilisée pour favoriser un apprentissage plus en profondeur du fait qu'elle oblige à revoir les objectifs et les stratégies de base de l'organisation.

Nos études ont toutes montré que l'attention accordée aux suivis et aux évaluations périodiques visant le perfectionnement organisationnel était insuffisante. Le projet ERC a permis aux membres de l'équipe d'acquérir de l'expérience dans la conception et l'utilisation des évaluations pour favoriser l'apprentissage organisationnel et institutionnel et de nombreuses organisations ont appliqué les résultats de l'évaluation à leurs travaux futurs, ce qui constitue un progrès.

L'étude effectuée au Bangladesh, dans laquelle sont intervenus le RDRS et l'IIRR, en est un exemple. Après l'évaluation menée dans le cadre du projet ERC, le RDRS a lancé un système de formation et de suivi qui sera intégré au système d'information pour la gestion du personnel. Le RDRS comme l'IIRR se penchent également sur des enjeux stratégiques. Le RDRS travaille actuellement à harmoniser la formation du personnel avec les besoins organisationnels. Pour sa part, l'IIRR cherche à étoffer son programme de formation en y intégrant des cours de perfectionnement organisationnel en plus de la formation technique qu'il dispense à des particuliers.

### ***Les capacités individuelles, collectives et organisationnelles***

Une troisième façon de classer les capacités consiste à distinguer les capacités individuelles de celles d'un groupe, d'une équipe et de l'organisation dans son

ensemble. Les capacités individuelles se présentent sous la forme de connaissances, d'habiletés et d'attitudes. Elles sont mises à la disposition de l'organisation par les membres du personnel, mais quand ceux-ci partent, elles s'en vont souvent avec eux.

Quand les connaissances, les habiletés et les attitudes sont mises en commun et s'intègrent aux activités et aux processus du groupe, on peut dire qu'elles deviennent des capacités collectives. Et lorsque les capacités individuelles et collectives sont largement partagées par les membres de l'organisation et ont été incorporées dans la culture, les stratégies, les structures, les systèmes de gestion et les méthodes d'exploitation de l'organisation, elles deviennent vraiment des capacités organisationnelles.

La solidité d'une organisation dépend de son aptitude à tirer parti des capacités des membres de son personnel, à les communiquer à d'autres, à les assimiler et à les institutionnaliser. Les organisations qui en sont capables seront beaucoup moins affectées par des taux de roulement élevés que ne le feront les organisations plus faibles n'ayant pas réussi à intégrer et à institutionnaliser les capacités de leurs membres.

## **Qu'est-ce que le renforcement des capacités organisationnelles?**

L'expression « renforcement des capacités », telle qu'on l'entend maintenant, tire son origine des domaines de l'assistance technique et de la coopération au développement. Durant les années 1950 et 1960, les ressources financières et matérielles ainsi que les habiletés étaient transmises aux pays pauvres selon un modèle de renforcement des capacités « axé sur l'offre ». L'accent était mis sur l'approvisionnement en intrants et le transfert de technologies en provenance de pays industrialisés vers des régions moins développées. On était alors d'avis que ces formes de capital et ces technologies entraîneraient une croissance économique durable.

Plus tard, l'attention centrée sur les intrants et les ressources s'est déplacée vers la mise à l'essai d'une approche davantage « axée sur la demande ». On donnait alors la priorité au renforcement des connaissances et des compétences dans les pays en développement, à la modification des attitudes et à l'augmentation de l'aptitude des individus à travailler en groupe. On se souciait alors davantage de combler les besoins et de gérer les processus que de fournir des intrants.

Plus récemment, c'est le renforcement des institutions économiques et juridiques nationales propices à l'entreprise privée qui a capté l'attention. En passant

**Tableau 1.** Exemples de capacités opérationnelles et adaptatives tirés des études d'évaluation

Secteur	Capacités opérationnelles	Capacités adaptatives	Exemple
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveaux de dotation</li> <li>• Formation du personnel</li> <li>• Méthodes de recrutement et d'embauche</li> <li>• Systèmes d'évaluation de la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification du perfectionnement du personnel en fonction des enjeux nouveaux</li> <li>• Maintien du personnel à jour dans son domaine</li> <li>• Aptitude du personnel à réfléchir, à apprendre et à innover</li> </ul>	<p>Pendant près de vingt ans, le RDRS, au Bangladesh, a misé sur la formation pour inciter son personnel à utiliser les approches de développement communautaire comme stratégie clé de renforcement des capacités. La formation de ses spécialistes du développement était axée sur un éventail de capacités humaines, y compris la gestion du processus de changement, à l'aide d'approches, de techniques et d'outils participatifs: l'acquisition des habiletés comportementales et des attitudes requises pour améliorer la participation des intervenants aux projets et aux programmes; la gestion des organisations ainsi que le règlement des questions de l'heure en matière de développement.</p>
Infrastructure, technologies et ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources financières</li> <li>• Reddition des comptes et mécanismes financiers</li> <li>• Installations et systèmes d'entretien</li> <li>• Disponibilité des technologies</li> <li>• Planification et gestion des installations, des technologies et des finances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de nouvelles sources de financement</li> <li>• Évaluation et redéfinition des systèmes pour les adapter à une infrastructure chancelante</li> <li>• Obtention du soutien d'autorités supérieures en ce qui a trait à l'infrastructure, aux technologies et aux ressources financières</li> </ul>	<p>Au Ghana, le centre phytogénétique continue de mettre l'accent sur les capacités relatives à l'infrastructure et aux technologies. Il ne peut cependant mener à bien une part importante de sa mission, à savoir la conservation des ressources phytogénétiques du Ghana, sans une génératrice de secours, puisque toute panne d'électricité risque de détruire le matériel génétique dont il a la responsabilité et qui doit être réfrigéré. L'amélioration des télécommunications est un autre secteur prioritaire, car les mauvaises lignes téléphoniques au siège social empêche le centre de communiquer efficacement avec ses partenaires et d'avoir accès à l'information dont il a besoin pour poursuivre ses recherches.</p>
Leadership stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification stratégique</li> <li>• Politiques et procédures axées sur la performance</li> <li>• Répartition claire des rôles, responsabilités et pouvoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion stratégique</li> <li>• Conduite de l'apprentissage organisationnel</li> <li>• Recherche d'idées, occasions et ressources nouvelles</li> </ul>	<p>À Cuba, l'IIP s'est lancé dans une vaste initiative pour renforcer ses capacités de gestion stratégique et de gestion de réseaux, en réponse aux perturbations du contexte économique et des marchés. Le personnel a dû acquérir de nouvelles compétences pour évaluer les changements survenus dans la chaîne agroalimentaire et les besoins des intervenants. En vue de</p>

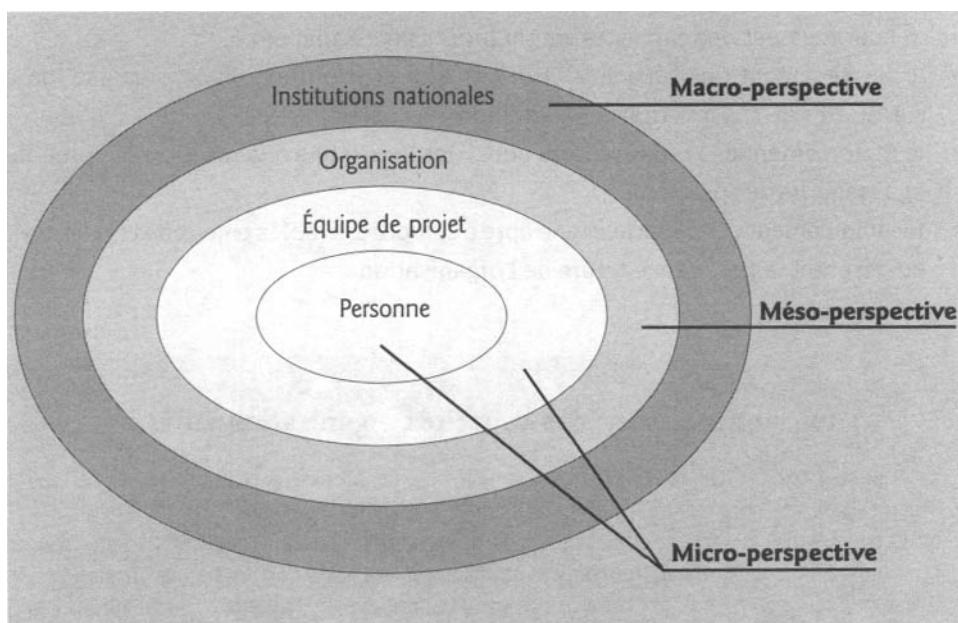
**Tableau 1.** Exemples de capacités opérationnelles et adaptatives tirés des études d'évaluation (suite)

<b>Secteur</b>	<b>Capacités opérationnelles</b>	<b>Capacités adaptatives</b>	<b>Exemple (suite)</b>
Leadership stratégique (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures de gouvernance</li> <li>• Lignes directrices et mesures d'incitation pour améliorer la performance en fonction des objectifs organisationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen et suivi du contexte externe</li> <li>• Gestion du changement</li> </ul>	<p>renforcer les capacités, on a misé sur une série d'ateliers d'auto-évaluation, dans le cadre desquels des membres du personnel et des groupes d'intérêt ont été appelés à discuter et à s'entendre sur les besoins et les nouvelles orientations. Par leur engagement et leur participation active, les dirigeants de l'IIP et la direction des sciences et des technologies du ministère de l'Agriculture ont fait preuve de leadership pendant tout le processus.</p>
Gestion des programmes et des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du cycle de projet</li> <li>• Planification et formulation des programmes</li> <li>• Suivi et évaluation</li> <li>• Production de rapports</li> <li>• Communications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation et remaniement des politiques, systèmes et procédures</li> <li>• Leçons tirées des échecs comme des réussites</li> <li>• Obtention du soutien d'autorités supérieures</li> <li>• Modification des processus en fonction des nouveaux besoins et des nouveaux débouchés</li> </ul>	<p>Au Nicaragua, la FARENA avait besoin de revoir l'orientation de ses programmes d'études et de sa dotation en personnel pour permettre à l'université de produire des diplômés possédant de plus grandes connaissances et compétences en systèmes agricoles intégrés, pour répondre aux besoins locaux.</p>
Réseaux de contacts et liens avec d'autres organisations et intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des partenaires potentiels</li> <li>• Établissement de partenariats viables</li> <li>• Sous-traitance</li> <li>• Négociation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des intervenants aux activités de planification et d'examen pour qu'ils participent à la prise de décisions</li> <li>• Recherche de points communs entre les buts de l'organisation et ceux des autres parties</li> <li>• Création de liens avec d'autres groupes pour répondre aux nouveaux besoins et débouchés</li> </ul>	<p>L'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a dû composer avec le changement et l'incertitude en ce qui concerne son statut et la centralisation de son financement. Cela a provoqué une modification des structures et des méthodes et du même coup influé sur sa performance.</p> <p>Aux Philippines, le centre de recherche sur les cultures racines avait l'habitude de s'acquitter lui-même de la majorité de ses fonctions. Cependant, la plupart de ses projets actuels l'obligent maintenant à mener ses activités de recherche ou de développement conjointement avec des organisations communautaires ou nationales et régionales.</p>

d'une micro-perspective (l'individu) à une macro-perspective (les institutions nationales), on a relégué au dernier plan et, ainsi, rendu vulnérables les éléments entrant dans une « méso-perspective » (les organisations – plus particulièrement celles spécialisées dans la prestation de services publics). Actuellement en vigueur, ce modèle part du principe général que si les organisations forment leur personnel et maîtrisent bien les règles juridiques et celles du marché, leurs problèmes se résorbent d'eux-mêmes. La figure 4 montre les niveaux auxquels peut se produire le renforcement des capacités.

**« Le renforcement des capacités est une nouvelle propriété, apparue dans un processus d'interaction dans lequel on a décidé de sa signification dans notre contexte. »**

Albina Maestrey Boza



**Figure 4. Niveaux auxquels peut se produire le renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités peut se produire dans une micro-perspective (au niveau de la personne et des équipes de projet, dans une méso-perspective (au niveau de l'organisation) et dans une macro-perspective (au niveau des institutions économiques et juridiques).

les efforts que l'on déployait autrefois pour renforcer les capacités, les aptitudes essentielles que doivent acquérir les organisations publiques et les ONG pour assumer leurs rôles et orienter leurs activités de recherche et de développement vers l'atteinte de quelques-uns des buts les plus importants du développement en ce siècle, comme le soulagement de la pauvreté et la protection de l'environnement.

À l'heure actuelle, le PNUD définit le renforcement des capacités comme un processus permanent par lequel une personne ou une organisation améliore son aptitude à s'acquitter de ses fonctions principales, à résoudre des problèmes, à définir ses objectifs et à atteindre ceux-ci. Cette définition contient l'idée que les processus de renforcement des capacités doivent améliorer l'aptitude à évaluer les besoins futurs et à y réagir, tout en assurant la pertinence et l'efficacité au fil du temps.

La Société internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge définit le renforcement des capacités comme une approche systématique d'apprentissage continu visant à améliorer l'aptitude d'une organisation à utiliser avec le plus d'efficacité et d'efficience possible le personnel et les ressources financières à sa disposition pour remplir la mission humanitaire de la Société de façon durable.

Ces définitions ont, entre elles et avec beaucoup d'autres, certains points communs, parmi lesquels :

- le renforcement des capacités est un processus permanent;
- le renforcement des capacités vise à améliorer l'aptitude d'une organisation à s'acquitter de ses fonctions et à atteindre ses objectifs;
- le renforcement des capacités améliore l'aptitude d'une organisation à apprendre et à résoudre des problèmes;
- le renforcement des capacités rend apte à composer avec les enjeux de l'heure, tout en assurant la pertinence future de l'organisation.

### **Le renforcement des capacités organisationnelles**

Le renforcement des capacités organisationnelles est un processus continu par lequel une organisation améliore son aptitude à établir et à atteindre des objectifs pertinents. Ce renforcement touche à la fois aux capacités opérationnelles et aux capacités adaptatives. Le renforcement des capacités organisationnelles est entrepris par les organisations elles-mêmes de leur plein gré. Il est fait en se servant des ressources de l'organisation, auxquelles viennent parfois s'ajouter des ressources et des soutiens externes. Les soutiens externes peuvent prendre la forme de ressources financières, de connaissances techniques, de cours de formation, d'information, de négociations politiques et de moyens facilitant le processus de renforcement.

Grâce aux études effectuées dans le cadre du projet ERC et aux discussions et analyses auxquelles l'équipe de projet s'est livrée ces trois dernières années, nous avons mis au point notre propre définition du renforcement des capacités organisationnelles, qui s'appuie sur les leçons du passé et notre propre expérience.

Il arrive souvent que les organisations renforcent leurs capacités sans plan précis, spontanément, en se contentant de réagir à des occasions ou à des menaces externes ou encore à des initiatives personnelles prises en leur sein. Par exemple, une organisation de recherche pourrait tirer profit d'un programme offert par un organisme international et inciter les membres de son personnel à recevoir une formation dans divers secteurs sans vraiment réfléchir au type de formation qui conviendrait pour améliorer sa performance. Dans ces cas-là, comme il est axé sur l'offre, le renforcement des capacités risque de ne pas vraiment répondre aux besoins de l'organisation. C'est la raison pour laquelle il est souvent perçu comme un programme mis en œuvre par des organismes d'aide technique s'évertuant à atteindre leurs buts en matière de développement, et non comme une stratégie utilisée par des organisations de recherche tentant d'atteindre leurs propres buts.

Comme le révèlent les études d'évaluation ainsi que le processus de réflexion et d'apprentissage auquel donne lieu le projet ERC, le renforcement des capacités organisationnelles est un processus très complexe d'apprentissage et d'amélioration qui se déroule dans les organisations. Le soutien d'organisations partenaires était présent dans chaque cas étudié. L'une des principales conclusions auxquelles nous sommes arrivés, c'est que les organisations peuvent, certes, utiliser des ressources externes pour le renforcement de leurs capacités, mais que la responsabilité suprême leur incombe en la matière. Sans la volonté organisationnelle d'y consacrer des ressources (du temps et des efforts de la part de la direction, par exemple) et sans une culture organisationnelle ouverte à l'apprentissage et au changement, les efforts déployés auront une valeur limitée.

## **Le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités**

Nos études ont montré que le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles étaient d'une importance cruciale pour que les initiatives en la matière entraînent une véritable amélioration de la performance. Du fait que tel est leur objectif, les efforts de renforcement des capacités sont, en eux-mêmes, un bon investissement, quelle que soit l'approche choisie. Toutefois, les initiatives mal conçues ou mal mise en œuvre risquent non seulement de ne pas améliorer la performance, mais d'y nuire en détournant l'attention générale et les ressources organisationnelles des

capacités prioritaires vers celles de moindre importance. Ainsi, il est arrivé que des chercheurs reçoivent une formation dans certaines techniques de pointe qu'ils n'utiliseront jamais de retour dans leur organisation, celle-ci étant dépourvue de l'équipement très perfectionné qu'il leur faudrait. Une autre façon de nuire à la performance est de consacrer du temps et de l'énergie à la préparation de plans dont les chances de mise en œuvre sont minces. Dans ces cas et d'autres qui leur sont similaires, les efforts de renforcement mal dirigés risquent, en fait, de rendre l'organisation moins performante de manière générale.

En raison de ces problèmes potentiels, il importe de bien planifier les efforts de renforcement des capacités pour que les objectifs soient clairs et pour qu'il soit possible de faire un suivi et une évaluation sur les efforts en question. Le suivi implique une observation et une vérification continues et systématiques des activités et de leurs résultats et ce en cours de mise en œuvre. Le but est de s'assurer que les activités se déroulent selon le plan convenu, de rendre compte de l'utilisation des intrants et de réagir en cas de déviation par rapport aux buts premiers et aux incidences attendues.

L'évaluation est un moyen de vérifier, à un point précis dans la chaîne temporelle, souvent *a posteriori*, le bien-fondé, la valeur ou la qualité d'une activité, d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Le suivi et l'évaluation sont tributaires d'une bonne planification pour formuler les objectifs en matière de renforcement des capacités et trouver comment les atteindre. Les modèles logiques, comme le cadre logique et les indicateurs, peuvent être des outils efficaces au stade de la planification pour aider à définir les buts et les objectifs,

**« Au départ, nous avons associé le renforcement des capacités à la formation et à des missions techniques. Un processus d'auto-évaluation nous a permis d'interagir avec divers intervenants, ce qui nous a donné beaucoup d'autres idées. »**

José de Souza Silva

ainsi que les résultats provisoires et les activités dont on s'attend à ce qu'ils permettent d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

Nos études ont mis en relief la valeur de l'auto-évaluation pour mesurer le renforcement des capacités organisationnelles. Cette dernière fait participer les gestionnaires et le personnel de l'organisation ainsi que les intervenants au processus d'évaluation, leur laissant le soin de cerner les forces et les faiblesses et de se donner ensuite de nouvelles orientations en conséquence. Ce processus est à l'opposé de l'évaluation externe, où des experts viennent de l'extérieur pour concevoir et mettre

en œuvre une évaluation avec une relative autonomie par rapport au personnel et à la direction de l'organisation. Ici, le personnel, la direction et les intervenants sont consultés et l'information obtenue dans le cadre de ces consultations est intégrée à un rapport d'examen qui est ensuite soumis, avec des recommandations, à la direction de l'organisation.

L'avantage de l'auto-évaluation est que c'est une approche qui permet au personnel responsable de la gestion et des activités de l'organisation, ainsi qu'aux intervenants connaissant bien celle-ci et s'y intéressant, de comprendre en profondeur ce qui fonctionne bien et pourquoi, et de savoir ce qui est à améliorer. Forts de cette connaissance, ils se trouvent très bien préparés à procéder aux changements nécessaires par des moyens pratiques. Comme le présent ouvrage est consacré au renforcement des capacités et à son évaluation, nous reviendrons constamment sur ce sujet, plus en particulier au chapitre 7.

## **Messages à retenir**

L'objectif du renforcement des capacités organisationnelles est d'aider à améliorer la performance de l'organisation pour régler des questions connues et réagir à celles qui surgiront forcément dans notre monde en évolution rapide.

Les capacités d'une organisation comprennent à la fois ses ressources (le personnel, l'infrastructure, les technologies et les ressources financières) et ses capacités de gestion (le leadership stratégique, la gestion des programmes et des processus et les réseaux de contacts et les liens).

Toutes les organisations doivent mettre en place et conserver des capacités opérationnelles – y compris des mécanismes de reddition des comptes, des méthodes de recrutement et des installations matérielles – qui leur permettront de remplir leurs fonctions quotidiennes avec efficience. Par ailleurs, les organisations ont de plus en plus besoin d'acquérir des capacités adaptatives pour les aider à apprendre et à s'adapter aux circonstances changeantes. Parmi les capacités adaptatives essentielles figurent la planification stratégique, l'apprentissage organisationnel et la gestion du changement.

Des agents externes peuvent soutenir le renforcement des capacités, mais la responsabilité ultime en la matière incombe aux organisations elles-mêmes.

En favorisant l'apprentissage par l'expérience et en aidant à faire en sorte que le renforcement des capacités atteigne les objectifs visés, le suivi et l'évaluation peuvent jouer un rôle crucial dans le processus de renforcement des capacités organisationnelles.

Une approche du suivi et de l'évaluation axée sur l'auto-évaluation peut aider les gestionnaires, le personnel et les intervenants externes à s'investir dans l'évaluation des capacités organisationnelles et dans l'identification des besoins en la matière. Cette approche permet en outre de mieux cerner les forces et les faiblesses d'une organisation pour inciter les gens à s'engager à mettre en œuvre les changements organisationnels qui s'imposent.

## Autres lectures suggérées

Le domaine du « renforcement des capacités » ou de l'« acquisition de capacités » vient de l'expérience sur le terrain et non d'une discipline universitaire. De ce fait, beaucoup des analyses et des études sur le sujet sont l'œuvre de personnes au service d'organismes d'aide au développement ou de coopération technique.

Le site Web « [www.capacity.org](http://www.capacity.org) » et le bulletin connexe que produit le Centre européen pour les politiques de développement fournissent la meilleure passerelle pour se familiariser avec le vaste domaine du renforcement des capacités dans le contexte de la coopération et du développement à l'échelle internationale. Ce site contient des hyperliens vers diverses ressources sur le sujet.

De nombreuses idées traitant du renforcement des capacités proviennent des projets menés par des ONG. L'INTRAC, un centre international de recherche et de formation pour les ONG, représente une importante source d'information et de soutien dans le domaine du renforcement des capacités. On peut trouver de nombreuses publications utiles sur le renforcement des capacités et son évaluation sur le site Web de l'INTRAC ([www.intrac.org](http://www.intrac.org)), notamment l'ouvrage *Capacity Building* de Eade (1977).

Un récent ouvrage intitulé *Capacity for Development*, publié sous la direction de Fukuda-Parr, Lopes et Malik (2002), est important, en ce sens que c'est le premier résultat d'un examen des activités de coopération technique menées pour le renforcement des capacités dans le cadre du PNUD. Il comporte des essais qui incitent à la réflexion sur les stratégies de renforcement des capacités institutionnelles, le pouvoir, l'idéologie et les réseaux, l'intégration du savoir local et planétaire et de nombreux autres sujets. Une publication antérieure du PNUD (1998) sur l'évaluation et le renforcement des capacités dans le contexte d'une gestion stratégique est également utile à lire. Toutefois, ces publications portent surtout sur le renforcement des capacités aux niveaux de la société et de la nation, et non au niveau des organisations, le principal centre d'intérêt du présent ouvrage. L'ouvrage rédigé par Uphoff en 1994, *Puzzles of Productivity in Public Organizations*, met l'accent sur l'importance

du renforcement des organisations spécialisées dans la production et la prestation de services publics.

Le PNUD a récemment lancé un bulletin, *Development Policy Journal*, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : [www.undp.org/capacity21/docs/BDP\\_Policy\\_Journal\\_Vol\\_1.pdf](http://www.undp.org/capacity21/docs/BDP_Policy_Journal_Vol_1.pdf). Le volume 1 est une édition spéciale sur les capacités favorisant un développement durable.

Morgan est l'auteur de quelques-uns des ouvrages les plus éclairants sur le renforcement des capacités, surtout dans les organisations. Deux articles commandés par l'ACDI (1998 et 1999) sont d'une utilité particulière. Lusthaus, Adrien et Perstinger (1999a), du groupe de gestion Universalia, à Montréal, font un tour d'horizon intéressant des définitions, des enjeux et des répercussions dont il faut tenir compte dans la planification, le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités.

Le cadre proposé dans ces pages pour évaluer les capacités et la performance organisationnelles est tiré de l'ouvrage *Évaluation institutionnelle* de Lusthaus, Anderson et Murphy (1995), récemment mis à jour par Lusthaus et al. (2002). Horton et al. (2000) ont appliqué ce cadre dans leur évaluation d'un programme régional de renforcement des capacités en Amérique latine. Les répercussions de l'étude latino-américaine sur la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des efforts de renforcement sont exposées par Horton (2002), Mackay et Horton (2002 et 2003) et Mackay et al. (2002).

Il existe maintes façons très diverses de classer les capacités organisationnelles. L'une des plus simples, rassemblant les capacités matérielles, financières, personnelles et organisationnelles, est celle élaborée dans *Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis* de Barney et Hesterly (1996). L'article « Demonstrated benefits from social capital: The productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka » de Uphoff et Wijayaratna (2000) présente les capacités organisationnelles comme des formes de capital social.

Dans leur ouvrage publié en 1995, *Évaluation institutionnelle*, Lusthaus, Andersen et Murphy distinguent huit types de capacités organisationnelles : le leadership stratégique, la structure organisationnelle, les ressources humaines, la gestion financière, l'infrastructure, la gestion des programmes et des services, la gestion des processus et les liens entre les organisations.

La classification de base que propose le présent ouvrage se base sur celle de Lusthaus et al. (2002). La notion distinguant les capacités opérationnelles des capacités adaptatives provient de la « cartographie des incidences » définie par Earl, Carden et Smutylo (2001).

Le service de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale a lancé une initiative majeure pour évaluer le renforcement des capacités. On peut en savoir plus en visitant leur site Web à l'adresse électronique suivante : [www.worldbank.org/oed/ecd](http://www.worldbank.org/oed/ecd).

L'art, la technique et la science de l'évaluation des efforts de renforcement font l'objet de discussions dans un récent numéro de *New Directions for Evaluation*, publié sous la direction de Compton, Baizerman et Hueftle Stockdill (2002).

Un certain nombre de questions relatives au renforcement des capacités dans un contexte de recherche et de développement participatifs sont présentées dans une récente publication conjointe du CIP et du réseau UPWARD, *Capacity Development for Participatory Research* (2002).

### **3. Pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles et de son évaluation?**

*Ce chapitre s'attaque à deux questions clés : « Pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles? » et « Pourquoi devraient-ils évaluer les efforts dans ce sens? ». Nous noterons d'abord les spectaculaires changements technologiques, économiques, environnementaux et institutionnels qui incitent à s'intéresser au renforcement des capacités. Nous examinerons ensuite les changements qui influent le plus sur les organisations de recherche et de développement de nos jours et nous discuterons de quelques-unes des répercussions générales avec lesquelles les gestionnaires doivent composer dans l'élaboration de leurs plans de renforcement. Enfin, nous expliquerons pourquoi les gestionnaires devraient se soucier de l'évaluation et de quelle façon celle-ci peut être utilisée comme outil pour renforcer les capacités d'une organisation et améliorer sa performance.*

#### **Pourquoi les gestionnaires devraient-ils se soucier du renforcement des capacités organisationnelles?**

##### **Des défis pour les gestionnaires d'organisations de recherche et de développement**

Le secteur du développement évolue à un rythme fulgurant de nos jours. L'apparition de nouvelles technologies, les bouleversements environnementaux et économiques, l'intégration des marchés et l'instabilité sociale et politique engendrent tour à tour des possibilités et des menaces pour les organisations de recherche et de développement. Les règles auxquelles celles-ci devaient autrefois se plier et qui régissaient leurs relations avec les intervenants s'appliquent de moins en moins.

Les nouvelles technologies de l'information et des communications augmentent la vitesse et la puissance des échanges et en réduisent le coût de façon saisissante. Le génie génétique et les biotechnologies apportent à la recherche agricole de nombreuses possibilités et autant de défis nouveaux. L'intégration des marchés est en train d'éroder le pouvoir des politiques nationales et les marchés mondiaux sont de plus en plus sous le coup de règlements transnationaux. Divers groupes tentent d'attirer l'attention sur l'inégalité économique croissante, les menaces pesant sur

l'environnement et d'autres dimensions sociales, environnementales et éthiques du développement.

Dans un contexte aussi dynamique, les organisations de recherche et de développement doivent non seulement agir avec efficacité et efficience, mais apprendre à s'adapter et à changer si elles souhaitent survivre et prospérer. Il va sans dire que le renforcement des capacités est essentiel au succès des organisations en cette ère de changement.

Chacune des organisations participant au projet ERC s'est trouvée aux prises avec les problèmes que suscite un contexte externe en évolution rapide. Ces dernières années ont été marquées par des progrès spectaculaires dans le domaine de la génétique – pensons, par exemple, aux nouvelles technologies telles que les cartes moléculaires qui permettent de caractériser toujours plus les gènes et de comprendre leur rôle dans l'amélioration des plantes et leur diversité. Pour demeurer à jour dans ce domaine, des organisations comme le centre phytogénétique du Ghana doivent constamment renouveler les connaissances et les habiletés techniques de leur personnel, en plus de moderniser leurs installations matérielles. La nécessité de se tenir à jour à une époque où les progrès se précipitent exige aussi des organisations de recherche et de développement qu'elles revoient périodiquement leurs objectifs, leurs stratégies et leurs structures de base.

Les organismes gouvernementaux et les donateurs des pays industrialisés n'offrent plus de garantie de financement en matière de recherche et de développement publics. De nombreuses organisations subissent des compressions budgétaires et des réductions de personnel et certaines disparaissent même de la carte. Les groupes d'intervenants, y compris les organismes de développement, les gouvernements et les groupes de défense ou d'intérêts divers, pressent les organisations de recherche et de développement d'élargir leurs préoccupations aux domaines plus vastes de la dégradation de l'environnement, de la sécurité alimentaire et de la pauvreté – souvent avec des budgets réduits. De plus, dans les secteurs où la recherche n'était autrefois jugée qu'en fonction de sa qualité scientifique, des groupes de consommateurs et des défenseurs d'intérêts remettent en question l'utilité de la recherche pour résoudre les problèmes environnementaux et combattre la pauvreté.

Ainsi, aux Philippines, le centre des cultures racines cherche à faire participer les agriculteurs, les transformateurs et les groupes de consommateurs à ses activités de recherche et de développement. Il y voit un moyen de centrer ses activités sur les problèmes jugés importants par les intervenants et d'obtenir plus facilement leur avis sur l'utilité des informations et des technologies qu'il est en train de mettre au point. Au Nicaragua, la FARENA a jugé nécessaire de renforcer ses capacités de gestion pour examiner et réorienter ses programmes d'études en fonction des besoins d'une économie agricole en transformation rapide.

## Le renforcement des capacités de gestion stratégique à l'institut de recherche porcine de Cuba

Au début des années 1990, l'institut cubain de recherche porcine (IIP) a dû revoir ses méthodes de travail en raison des bouleversements et des difficultés économiques engendrés par la désintégration de l'Union soviétique, principal partenaire commercial du pays, et de l'embargo toujours imposé par les États-Unis. Ces événements ont perturbé les activités des fermes d'État et des organisations de recherche et de développement et les ont obligées à réduire temporairement leur production et leur performance. Jusqu'alors, les instituts de recherche agricole cubains jouissaient d'installations bien établies et de la présence de scientifiques de réputation mondiale. Ils avaient d'excellents programmes de recherche et leurs méthodes de gestion permettaient de s'assurer que leurs travaux de recherche satisfaisaient les besoins de leurs principaux clients, les fermes d'État.

Tandis que la crise gagnait en importance, les gestionnaires de l'IIP et le ministère cubain de l'Agriculture ont pris conscience de la nécessité de renforcer les capacités de l'institut en matière de gestion stratégique et de gestion des réseaux, l'institut répondant de moins en moins aux nouveaux besoins du secteur porcin. C'est ainsi que s'est engagé un processus de renforcement des capacités de changement organisationnel, afin de restaurer et de conserver la cohérence interne de l'IIP et de faire en sorte qu'il réponde aux besoins des intervenants et garde sa pertinence. Diverses capacités ont été renforcées, dont l'aptitude de l'institut à comprendre les changements en cours et à y réagir en procédant à l'analyse de la chaîne agroalimentaire.

L'analyse de la chaîne agroalimentaire a donné à l'IIP un nouveau point de vue sur les besoins du secteur porcin. La méthode choisie a aidé les gestionnaires à comprendre les changements qui se produisaient dans leur secteur et à mieux définir les aspects de leur travail à étudier en priorité pour soutenir celui-ci. Pour sa part, le personnel de l'institut a été en mesure d'établir de nouvelles priorités en matière de recherche et de développement, ce qui lui a donné une meilleure idée de la direction à suivre et l'a rendu plus confiant dans ses négociations avec d'autres organisations. En utilisant l'analyse de la chaîne agroalimentaire, l'IIP a pu contribuer avec plus d'efficacité à l'élaboration de politiques agricoles nationales, partager cette capacité avec ses partenaires et la leur transférer et améliorer sa crédibilité et sa pertinence dans le secteur porcin. Depuis qu'il a renforcé ses capacités d'analyse de la chaîne agroalimentaire, l'IIP a solidifié les assises politiques, financières et internes qui soutiennent ses activités.

L'étude d'évaluation a suivi un modèle pluridisciplinaire et multi-institutionnel. Cela a aidé les participants à comprendre quels étaient les liens entre leur travail et l'organisation dans son ensemble et à se rendre compte des relations existant entre divers facteurs techniques et organisationnels aux différents points de la chaîne agroalimentaire. Grâce à ce processus, l'institut a pris conscience de l'importance qu'il devait accorder au renforcement de ses habiletés en gestion de réseaux.

À titre de gestionnaires d'organisations de recherche et de développement, nous trouvons souvent difficile de comprendre les changements se produisant autour de nous et ne savons trop comment y réagir. Peut-être reconnaissions-nous que la pertinence de nos activités traditionnelles est moindre, mais nous ne voyons pas exactement ce qu'il y a à faire. Dans le cas de Cuba, les bouleversements économiques des années 1990 ont perturbé les activités des fermes de l'État et des instituts de recherche agricole. Tandis que la crise gagnait en importance, les gestionnaires ont compris qu'ils devaient réorienter leurs organisations pour répondre aux besoins de marchés en transition. Comme le révèle l'étude d'évaluation cubaine, ces événements ont nécessité un renforcement des capacités en matière de pertinence et de planification stratégiques, d'analyse de la chaîne alimentaire et de gestion du changement.

*« Nous avons besoin d'un nouveau paradigme dans notre façon de raisonner et d'agir, car la bureaucratie pèse actuellement trop lourdement sur notre travail. Nous devons nous préoccuper davantage de ce que nous faisons et voir comment nous le faisons, car notre survie en dépend. »*

Samuel Bennett-Lartey

En cette période de changement rapide où il importe que les organisations conservent ou retrouvent leur légitimité, les études incitent à penser que les changements « marginaux » comme la restructuration organisationnelle, la diminution des coûts ou la réduction de la main-d'œuvre suffisent rarement. Il faut apporter des changements « transformationnels », c'est-à-dire modifier notre façon d'aborder les problèmes et d'y réagir. En ces temps de turbulences ou de crises, les gestionnaires doivent concentrer leur attention tout d'abord sur la mission, les objectifs et les stratégies de base de leur organisation et ne s'occuper qu'ensuite de la structure organisationnelle et du mode de prestation de services. L'expérience au Nicaragua le prouve. Pour trouver des solutions utiles aux problèmes environnementaux, la FARENA a décidé d'opter pour une approche de gestion des ressources naturelles plus intégrée. À cet effet, elle a dû procéder à des changements importants, notamment dans sa dotation en personnel. Elle s'est rendu compte que, pour répondre aux besoins de ses divers intervenants, elle avait intérêt à faire appel à des généralistes aptes à collaborer au sein d'équipes multidisciplinaires plutôt que de recruter des personnes très spécialisées pour les faire travailler dans l'isolement.

Les études d'évaluation indiquent que les gestionnaires sont peu au courant des capacités nécessaires à l'introduction et au maintien de processus de changements transformationnels dans leur organisation. Ce chapitre vise à jeter un peu de lumière sur ce problème.

## Les priorités pour le renforcement des capacités

Il revient à chaque organisation d'évaluer ses besoins et de cerner ses priorités pour renforcer ses capacités. Les études effectuées dans le cadre du projet ERC révèlent cependant certaines tendances générales qui peuvent aider les gestionnaires à mieux cibler leurs activités de renforcement des capacités organisationnelles.

### ***Des capacités de la personne à celles de l'organisation***

Par le passé, on avait une approche du renforcement des capacités qui était fragmentée, plus centrée sur la personne que sur l'organisation dans son ensemble. L'importance que revêtait autrefois la formation personnelle dans les efforts de renforcement en témoigne peut-être plus clairement. Mais l'acquisition de connaissances et de par des membres isolés du personnel n'a pas nécessairement pour effet de changer leur organisation ni de la rendre plus forte.

Les connaissances, les habiletés et les attitudes de chacun sont évidemment importantes, mais insuffisantes pour l'acquisition d'un savoir organisationnel et la promotion du changement. Les efforts de renforcement des capacités doivent également miser sur l'esprit d'équipe et la mise au point de procédures et de systèmes organisationnels qui peuvent orienter les talents personnels vers l'atteinte des buts de l'organisation.

L'étude d'évaluation a permis au RDRS, au Bangladesh, de se rendre compte que les investissements faits dans la formation personnelle sur quatre ans n'avaient pas rapporté beaucoup à l'échelle de l'organisation. L'équipe d'étude a constaté un écart entre l'acquisition de compétences par la formation et le renforcement des capacités organisationnelles. Pour s'assurer que la formation exerce un impact au-delà de la personne, il faut opter pour des méthodes permettant de mettre à profit et de partager les connaissances, attitudes et compétences individuelles au sein des équipes et de l'organisation entière.

***« Le renforcement des capacités individuelles ne suffit pas. Ce qu'il faut, c'est un travail collectif bien fait. Autrement dit, les gens doivent travailler ensemble pour produire les résultats qu'ils disent vouloir obtenir. »***

Jamie Watts

Aux Philippines et à Cuba, l'une des stratégies consiste à donner une formation en cours d'emploi au moyen de travaux en groupe. Ainsi, les connaissances et les habiletés acquises sont partagées et renforcées par le dialogue et la mise en pratique. À Cuba, c'est ainsi que l'on a fait une étude exhaustive de la chaîne agroalimentaire

dans le secteur porcin. Aux Philippines, on a ainsi planifié une recherche participative. Dans l'un et l'autre cas, on a aussi veillé à « institutionnaliser » dans des procédures organisationnelles l'utilisation des habiletés et des connaissances nouvellement acquises. Par exemple, à Cuba, les propositions de recherche sont désormais étudiées en fonction de leur pertinence par rapport aux contraintes relevées dans l'analyse de la chaîne alimentaire du secteur porcin. De son côté, le centre des cultures racines des Philippines examine les propositions de recherche appliquée en veillant à ce que les groupes d'intervenants y participent suffisamment.

### ***Des capacités spécifiques aux capacités générales***

Le renforcement des capacités « spécifiques » cède progressivement du terrain à celui des capacités dites « générales ». Les premières tentatives pour renforcer les capacités dans les organisations de recherche et de développement étaient généralement centrées sur la construction d'installations et l'approvisionnement en équipement – les capacités spécifiques classiques. Par la suite, on a plutôt mis l'accent sur la prestation de cours techniques à l'intention du personnel des programmes et, plus récemment, sur le perfectionnement des connaissances et des compétences de la direction par le biais de programmes de formation à court terme. Des efforts ont aussi été déployés pour édifier des systèmes de gestion, par exemple pour la budgétisation axée sur les projets, la reddition des comptes et l'établissement de rapports.

Dans certains cas plus récents, les efforts visaient à acquérir l'expertise et les habiletés sociales nécessaires à l'exercice du leadership, à la gestion et à un meilleur réseautage – par exemple, des habiletés en matière d'analyse environnementale, d'auto-évaluation, de facilitation, de constitution d'équipes et de communication.

Cette tendance reflète une prise de conscience croissante du fait que les installations, les ressources et les intrants ne suffisent pas pour apporter des améliorations durables à la performance d'une organisation. Les capacités essentielles se trouvent au niveau des pratiques et des systèmes de gestion de l'organisation, qui permettent à celle-ci d'acquérir des ressources et de les utiliser efficacement.

L'étude d'évaluation effectuée au Vietnam a révélé que certains efforts faits par l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong en vue de renforcer ses capacités étaient axés sur les capacités « spécifiques », tels le développement de l'infrastructure et le financement. Cependant, le renforcement des capacités en cours depuis les dix dernières années, que soutient le programme GCRN du CRDI, misait plutôt sur les capacités « générales », y compris le leadership stratégique, l'utilisation et la diffusion d'approches et de méthodes de recherche innovatrices et la gestion du personnel.

## **Conserver sa pertinence à l'ère du changement**

Lorsque la stabilité règne, la pertinence fondamentale des organisations, de leurs buts et de leurs programmes est rarement remise en question. Les efforts de renforcement des capacités peuvent alors, sans risque aucun, mettre l'accent sur des questions touchant à l'efficacité (atteinte des buts) ou à l'efficience (rentabilité). C'est pour cette raison que, par le passé, de tels efforts étaient centrés sur les « comment ». Comment mieux utiliser les ressources financières? Comment recruter et diriger le personnel? Comment gérer les projets?

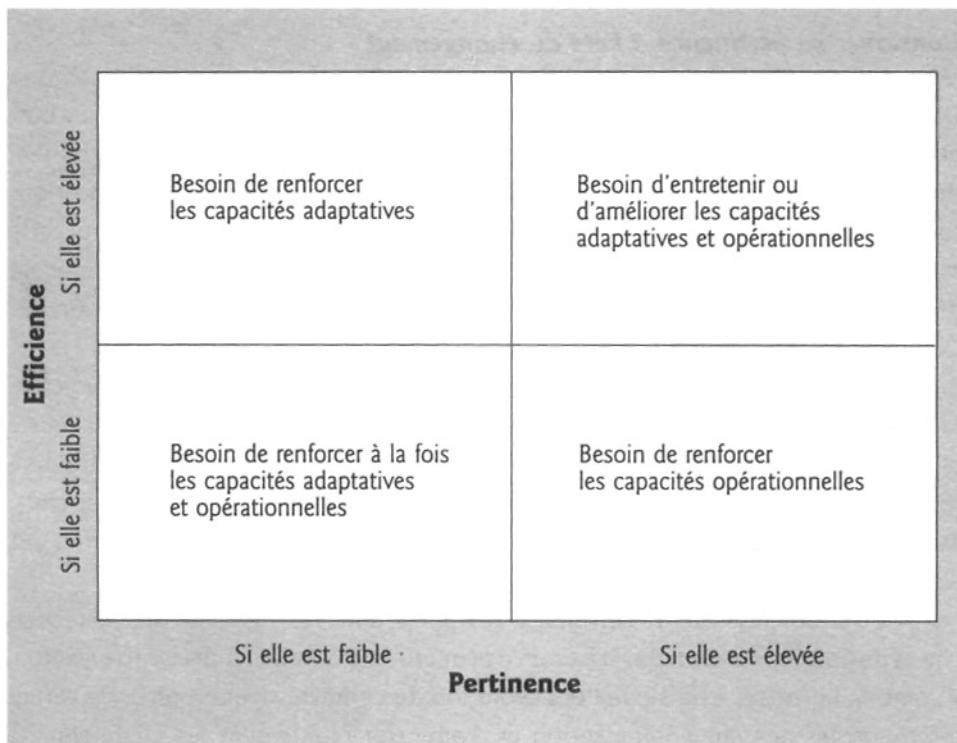
Aujourd'hui, alors que les préoccupations et les attentes de la société évoluent, la pression que subissent les gestionnaires est de moins en moins liée à l'efficience et à l'efficacité, mais davantage à la pertinence. Les organisations doivent atteindre leurs buts et fonctionner avec efficience, en dépit de budgets toujours plus restreints. Mais en outre, et cet élément revêt encore plus d'importance, il leur faut fournir des services qui répondront à des besoins appelés à changer rapidement.

Ce souci croissant de pertinence se traduit, dans les organisations de recherche et de développement, par le besoin d'acquérir de nouvelles capacités de gestion, y compris la capacité de surveiller l'évolution du contexte opérationnel, de cerner les répercussions sur l'organisation et d'apporter rapidement les changements nécessaires. La figure 5 illustre quelles sont les capacités organisationnelles à renforcer pour parvenir à une meilleure pertinence ou à une plus grande efficience.

Au Nicaragua, la FARENA a subi une restructuration et, à la suite des résultats d'une enquête nationale et d'une analyse universitaire de la demande de professionnels au pays, ses programmes d'études ont été revus. Comme on le mentionnait plus tôt, avant cette enquête, c'est sur l'acquisition de compétences techniques par les professeurs qu'était axé le renforcement des capacités. Compte tenu du besoin croissant de concurrencer d'autres universités pour obtenir des fonds et de collaborer avec les intervenants de façon plus soutenue, l'étude d'évaluation a aidé le personnel enseignant à prendre conscience qu'il lui fallait renforcer ses habiletés et ses systèmes de gestion en matière de leadership, de gouvernance, de planification stratégique et de communication interne et externe.

## **De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique**

Il y a dix ans, les efforts de renforcement de la gestion portaient surtout sur la gestion de programmes et de processus et celle-ci était principalement liée à des questions d'efficience. Au cours de la dernière décennie cependant, de plus en plus



**Figure 5. Les capacités nécessaires à l'amélioration de l'efficience et de la pertinence**

Les capacités de gestion opérationnelles contribuent à l'efficience et à la cohérence interne d'une organisation. Les capacités de gestion adaptatives contribuent à la pertinence d'une organisation par rapport aux intérêts et aux préoccupations des intervenants externes.

d'organisations de recherche et de développement ont tenté de renforcer leurs capacités de planification et de gestion stratégiques. Ce dont nous prenons à présent conscience, c'est qu'il est nécessaire de concevoir la gestion d'une organisation non comme celle d'une entité isolée mais comme celle d'un ensemble de pro-

*« Ces points de vue nouveaux sur le renforcement des capacités montrent que l'ajout de quelques compétences de base dans une organisation relève de la stratégie. Il est maintenant plus facile de discerner à quel moment le renforcement devient un choix stratégique ou opérationnel. »*

Imrul Kayes Muniruzzaman

grammes, partenariats et alliances complexes ainsi que de réseaux de gens dans plusieurs organisations. Ces formes organisationnelles complexes sont de plus en plus diverses et, par leur nature, toujours en évolution. Cela oblige les gestionnaires à œuvrer avec plus de souplesse et de créativité.

Toutes les organisations qui ont participé au projet ERC travaillent en partenariat avec d'autres organisations nationales et internationales pour atteindre leurs buts. Trois des études ont entraîné l'évaluation des efforts de renforcement avec l'aide de réseaux. Au Ghana, le GRENEWECA a contribué au renforcement des capacités du centre phytogénétique. Aux Philippines, le réseau UPWARD a appuyé le renforcement des capacités du centre de cultures racines. Au Vietnam, l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a coordonné la mise sur pied du premier réseau de systèmes agricoles au pays, le FSRNET, puis celle du NAREMNET. Les études ont montré que l'on avait accordé peu d'attention au renforcement des capacités spécifiquement liées au réseautage, c'est-à-dire aux communications, à la sensibilisation du public, à l'élaboration de politiques et aux techniques de négociation.

À la lumière de ces études, les intervenants du programme GCRN (CRDI) et de l'IPGRI ont compris l'importance d'appuyer le renforcement de compétences propices au réseautage (comme la défense d'intérêts, la négociation et d'autres méthodes de planification et d'évaluation participatives) pour aider à rehausser la performance globale de leurs partenaires.

### ***La nécessité de l'apprentissage et du changement continu***

La dernière tendance qu'il nous importe de mettre en relief concerne l'importance de plus en plus grande accordée à l'aptitude des gens et des organisations à apprendre de leur expérience et à changer d'une manière telle que leur performance s'en trouvera améliorée. En ces temps où les bouleversements technologiques, économiques, sociaux et politiques sont toujours plus rapides, les gens et les organisations doivent être capables d'apprendre et de s'adapter à des conditions changeantes. Les organisations qui n'arrivent pas à innover avec succès et à se doter de nouvelles institutions et méthodes de travail risquent de vite être dépassées.

Pour composer avec les changements radicaux survenus à Cuba, l'IIP et d'autres instituts de recherche relevant du ministère de l'Agriculture ont commencé à se livrer à des exercices d'auto-évaluation à intervalles périodiques pour analyser leurs buts, leurs stratégies et leurs activités. Ils souhaitent ainsi tirer des leçons de leur expérience et cerner les secteurs où il y a matière à amélioration. Pour sa part, l'IPGRI a aussi choisi de s'évaluer en misant sur l'apprentissage organisationnel.

## **Pourquoi évaluer les efforts de renforcement des capacités organisationnelles?**

Le suivi et l'évaluation visaient auparavant à satisfaire à des exigences externes imposées au chapitre de la reddition des comptes. Les autorités gouvernementales et les donateurs ont besoin d'information sur la façon dont les organisations utilisent leurs ressources et sur les résultats obtenus. Ces exigences externes obligent les organisations à préparer des rapports d'étape, des examens à mi-parcours et des évaluations de fin de projet. Avec raison, les gestionnaires et le personnel perçoivent ces suivis et ces évaluations comme un « mal nécessaire » et pensent que leur intérêt direct pour leur organisation est restreint.

Notre participation au projet ERC nous a permis de comprendre comment le suivi et l'évaluation pouvaient s'avérer utiles aux gestionnaires et au personnel d'une organisation et être mis à profit pour soutenir les efforts de renforcement des capacités.

Ceux-ci nécessitent habituellement beaucoup d'expérimentation et reposent sur l'apprentissage par l'action. Aussi faut-il régulièrement procéder à des exercices de réflexion et d'analyse pour s'assurer que les efforts de renforcement des capacités organisationnelles ne font pas fausse route et pour tirer des enseignements des succès et des échecs pour améliorer le processus de renforcement.

Les équipes d'étude ont noté que leurs efforts de renforcement des capacités étaient rarement conçus à partir d'un examen systématique et détaillé des forces, des faiblesses et des besoins en matière de capacités. Il faudrait établir un meilleur diagnostic de la situation avant de mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités. On obtiendrait ainsi un point de référence à partir duquel mesurer les progrès et les résultats sur un plan temporel.

Pendant plusieurs années, au Nicaragua, le CIAT a tenté de diffuser ses outils pour appuyer les décisions communautaires relatives à la gestion des ressources naturelles. Il a fallu que cette organisation participe à plusieurs formes de collaboration avec des institutions nationales, notamment la FARENA dans les secteurs de la recherche et de la formation. Les efforts de renforcement des capacités du CIAT étaient axés sur le perfectionnement technique du personnel de la FARENA et n'ont pas tenu compte des faiblesses de la faculté en ce qui concerne la gestion d'activités de ce type. Les activités de recherche et de formation du CIAT ont donc aidé à améliorer les capacités techniques de la FARENA pour mieux composer avec la gestion des ressources naturelles. Toutefois, l'évaluation a révélé la présence de nombreuses lacunes dans les compétences et les méthodes de gestion de la FARENA, y compris dans les domaines de l'établissement de priorités, de la planification, du suivi et de l'évaluation.

Les études d'évaluation ont permis aux gestionnaires et au personnel des organisations participantes d'enrichir leurs connaissances et leurs habiletés, et de modifier leur perception de ce qu'est le renforcement des capacités et de ce qu'il faut faire pour qu'il porte fruit. Ce résultat n'était pas seulement visible dans les organisations nationales, mais aussi chez leurs partenaires à l'échelle internationale. Le cas du Ghana montre qu'un effort de renforcement ciblant le programme national du pays doit couvrir un vaste éventail d'éléments, y compris l'administration, les politiques, le financement et la gestion. Ces éléments ne relèvent pas du mandat ou du domaine d'expertise traditionnel d'un institut technique comme l'IPGRI. Aussi fallait-il faire intervenir d'autres partenaires pour améliorer les retombées attendues des interventions de l'IPGRI.

Les études d'évaluation ont convaincu les gestionnaires et le personnel de discuter de la performance et de l'avenir de leur organisation. Dans le cadre de travaux en équipe, on les a encouragés à exprimer librement leurs idées et leurs opinions, malgré les désaccords. Cette expérience était nouvelle pour bon nombre d'entre eux, surtout les membres du personnel subalternes, peu habitués à ce qu'on les invite aux discussions traitant de la gestion.

Par une approche d'auto-évaluation participative, il est possible d'utiliser le suivi et les évaluations périodiques pour comparer les progrès avec les buts et les attentes, et de vérifier les hypothèses sur lesquelles se fonde l'effort de renforcement des capacités. Lorsqu'ils servent à de telles fins, le suivi et l'évaluation peuvent fournir de l'information précieuse, que les gestionnaires et les responsables de programmes des organisations de recherche et de développement gagneront à utiliser pour améliorer leurs activités en cours et mieux planifier l'avenir. Le tableau 2, basé sur les premières propositions d'études soumises dans le cadre du projet ERC, illustre les différents motifs invoqués par les organisations nationales et internationales pour mener à bien les études d'évaluation.

Les méthodes d'évaluation utilisées dans les études ont fait appel aux membres et aux intervenants externes de toutes les organisations participantes. En intégrant des joueurs clés, comme des organisations nationales et locales ainsi que leurs partenaires (organisations internationales et organismes donateurs), aux exercices d'auto-évaluation, les équipes d'évaluation ont pu commencer à évaluer les contributions au renforcement des capacités en tenant compte de différentes opinions, et non de l'unique point de vue d'un organisme externe qui financerait et dirigerait une intervention dans ce sens. Ces multiples perspectives ont aidé les équipes à comprendre comment améliorer leurs relations, plus particulièrement avec les organisations qui fournissent un soutien ou des services pour renforcer les capacités. Ainsi, les auteurs de l'étude menée au Vietnam ont indiqué qu'ils avaient adopté leur approche et élaboré leur programme avec

d'autres organisations de recherche nationales, grâce aux réseaux. Ils ont aussi noté une coordination et une coopération meilleures avec les donateurs.

Par ailleurs, les équipes d'évaluation ont vu que l'évaluation même correspondait à un processus de renforcement des capacités en soi. L'« apprentissage par l'action » sur lequel reposaient leurs efforts leur a permis de mieux saisir l'évaluation ainsi que ses méthodes, ses outils et ses mécanismes.

## **Messages à retenir**

En ces temps où se succèdent rapidement les bouleversements technologiques, environnementaux et économiques et où règne l'instabilité sociale et politique, les organisations de recherche et de développement n'ont guère le choix – elles doivent s'adapter et évoluer pour conserver leur pertinence compte tenu des préoccupations et des attentes de leurs intervenants.

Afin de reconnaître les capacités dont elles ont besoin pour déclencher les processus de changement qui s'imposent, les organisations doivent opter pour une approche plus vaste. Il leur faut moins se consacrer au développement de connaissances, d'habiletés et d'attitudes personnelles et miser plus sur la promotion d'une culture organisationnelle et l'établissement de procédures et de systèmes qui leur permettront d'orienter leurs ressources vers l'atteinte de buts pertinents.

Du fait que, de nos jours, la plupart des organisations travaillent en partenariat avec d'autres organisations nationales et internationales, il leur faut acquérir des capacités particulières, y compris des techniques de négociation et des approches de planification et de renforcement participatives.

Les processus d'auto-évaluation participatifs, axés sur l'apprentissage, sont essentiels à la gestion et à l'amélioration du renforcement des capacités organisationnelles. Ils aident les gestionnaires et le personnel à tirer des leçons de leurs succès et de leurs échecs. De plus, ils soutiennent leurs efforts pour renforcer les capacités par une planification et une mise en œuvre meilleures, l'appui des intervenants à l'épanouissement de l'organisation, l'enrichissement des connaissances et des habiletés et la promotion d'attitudes plus positives à l'égard du renforcement des capacités organisationnelles et de son évaluation.

## **Autres lectures suggérées**

On a beaucoup écrit sur les changements à grande échelle qui se produisent sur les plans technologique, politique, économique et institutionnel, ainsi que dans d'autres

**Tableau 2.** Les motifs à la base des études d'évaluation menées dans le cadre du projet ERC

<b>Études d'évaluation</b>	<b>Motifs pour évaluer le renforcement des capacités organisationnelles</b>
	<b>Organisation nationale</b>
Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh	<p>Le RDRS a profité de cette étude pour revoir la raison d'être de ses efforts de renforcement des capacités de son personnel par la participation à des cours de formation de l'IIRR. Il était d'avis que les résultats de l'étude pourraient contribuer à l'amélioration, à l'avenir, du contenu de ses politiques et de ses plans stratégiques en matière de perfectionnement professionnel.</p>
Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba	<p>L'IIP a proposé la tenue de cette évaluation pour fournir de l'information qui favoriserait l'amélioration continue de ses efforts de changement institutionnel et de renforcement de ses capacités. L'étude pourrait aussi servir de mécanisme de reddition des comptes pour les principaux intervenants, y compris les donateurs.</p>
Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétique au Ghana	<p>Le centre phytogénétique voyait dans cette étude un moyen d'évaluer sa performance globale et de cerner ses faiblesses. C'était aussi une occasion, à ses yeux, de sensibiliser les intervenants et les gestionnaires supérieurs au rôle du centre et de les faire participer à la résolution des problèmes et à l'établissement des priorités.</p>
Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua	<p>Depuis 1999, l'UNA s'est lancée dans une réforme de ses programmes et la restructuration de ses facultés. La FARENA souhaitait participer à cette évaluation pour voir si les nouveaux programmes et sa structure convenaient.</p>
Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines	<p>Le centre des cultures racines comme le réseau UPWARD avaient pour intention d'évaluer leurs propres capacités organisationnelles et d'analyser les mécanismes à leur disposition pour renforcer leurs capacités. Cette évaluation leur permettrait d'étudier ensemble de leurs mécanismes respectifs, tout en consolidant leur partenariat.</p>
Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam	<p>L'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong désirait étudier le renforcement des capacités à l'échelle de l'organisation.</p>
<b>Organisation internationale</b>	
	<p>L'IIRR s'attendait à ce que l'étude contribue de façon importante à l'amélioration de la mise en œuvre de son programme d'éducation et de formation.</p>
	<p>L'ISNAR souhaitait tirer des leçons de l'expérience cubaine, que d'autres organisations participant au projet New Paradigm pourraient appliquer par la suite.</p>
	<p>L'IPGRI et le GRENEWECA souhaitaient savoir comment rendre plus efficaces leurs efforts de renforcement des capacités organisationnelles. Cette évaluation était l'occasion de sonder en profondeur l'expérience vécue dans le cadre d'un programme national, et de partager ensuite les leçons acquises avec d'autres.</p>
	<p>Le CIAT désirait en savoir plus les résultats de ses activités, renforcer les capacités de la FARENA et diffuser les outils de soutien aux décisions pour faciliter la gestion des ressources naturelles.</p>
	<p>Les responsables du programme GCRN et du CRDI voulaient comprendre quelle était leur contribution aux efforts de</p>

Études d'évaluation (suite)	Motifs pour évaluer le renforcement des capacités organisationnelles Organisation nationale	Organisation internationale
	Les évaluations effectuées dans le passé par le CRDI, dans le cadre du programme GCRN, étaient surtout axées sur le renforcement des capacités de quelques chercheurs.	renforcement des capacités personnelles et organisationnelles à l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong ainsi que dans les réseaux FSRNET et NAREMNET.

sphères de la vie. *The Postmodern Adventure*, de Best et Kellner (2001), offre une bonne introduction à ces questions. Les trois essais écrits par Castells, *La société en réseaux* (1998), *Le pouvoir de l'identité* (1999) et *Fin de millénaire* (1999), analysent en détail les changements planétaires auxquels nous assistons ainsi que leurs répercussions sur la structure sociale. Dans *The New Production of Knowledge*, Gibbons et al. (1994) expliquent comment la production du savoir quitte la « tour d'ivoire » des universités traditionnelles pour se dérouler dans un réseau élargi de laboratoires de recherche et de développement, de groupes de réflexion, d'équipes de projet ainsi que d'autres formes organisationnelles – publiques, privées ou une combinaison des deux.

Un numéro spécial du *British Journal of Management* (décembre 2001) est consacré aux répercussions des changements planétaires et à l'œuvre de Gibbons dans le domaine des sciences de la gestion. *Organization Theory*, de Hatch (1997), propose une discussion utile sur les perspectives postmodernes relatives à la théorie de l'organisation et aux répercussions du changement et de l'apprentissage organisationnels – des thèmes présentant un intérêt croissant pour tous les gestionnaires.

Dans son essai très lu, *La cinquième discipline*, Senge (1991) défend l'apprentissage organisationnel en fonction de l'idée selon laquelle les cerveaux humains en interaction sont capables de transcender les limites individuelles. Depuis sa publication, de nombreux experts du secteur organisationnel, y compris Baird et Henderson (2001), Collinson et Parcell (2001) et Easterby-Smith, Burgoyne et Araujo (1999), ont insisté sur l'importance de renforcer les capacités organisationnelles dites « générales », c'est-à-dire la négociation, la communication, la gestion du savoir, l'apprentissage organisationnel et le renforcement de l'autonomie.

L'ouvrage de Hage et Finsterbusch (1987), *Organizational Change as a Development Strategy*, présente des modèles et des stratégies pour améliorer la performance organisationnelle. *Organizations Evolving*, rédigé par Aldrich (1999), traite des processus par lesquels de nouvelles formes organisationnelles surgissent, le tout selon une approche évolutive qui puise dans diverses disciplines.

## **4. Vers une approche holistique du renforcement des capacités organisationnelles**

---

*Ce chapitre résume ce que l'équipe du projet ERC a appris sur les façons dont les organisations renforcent leurs capacités ainsi que sur la manière dont les gestionnaires peuvent faciliter et promouvoir les processus de renforcement des capacités au sein de leur organisation. Il est rare que les efforts dans ce sens soient systématiquement planifiés et supervisés. Habituellement mis en œuvre par des organismes externes, les programmes de renforcement portaient surtout, auparavant, sur les capacités de personnes, de projets ou d'unités au sein d'une organisation. Les études d'évaluation ont relevé plusieurs lacunes dans cette approche traditionnelle et parcellaire et ont aidé les participants à élaborer une approche différente et holistique, pour renforcer les capacités organisationnelles. Nous présentons ici un certain nombre de principes orientant cette approche et indiquons les étapes qu'une organisation peut suivre pour renforcer ses propres capacités et tirer profit des sources de soutien externes. Des exemples puisés dans nos études d'évaluation mettent en relief l'intérêt de s'orienter vers une approche plus holistique pour renforcer les capacités organisationnelles.*

### **Renforcement des capacités : les tendances**

Les études d'évaluation ont corroboré une observation déjà notée : il est rare que le renforcement des capacités dans les organisations de recherche et de développement soit systématiquement planifié ou supervisé. D'ordinaire, les capacités se développent au fur et à mesure que l'on forme le personnel, que celui-ci acquiert de l'expérience, et que des façons de procéder sont institutionnalisées. Lorsque des efforts concertés ont été faits pour renforcer la capacité, la motivation ou le leadership venait souvent de l'extérieur.

Les organismes de développement et les donateurs ont utilisé de nombreux mécanismes pour la prestation de programmes de renforcement des capacités. Comme en fait état le chapitre précédent, au début, les tentatives étaient souvent axées sur les capacités « spécifiques », comme la construction d'installations ou l'approvisionnement en équipement de base. Il arrivait souvent que des conseillers techniques du Nord veillent à la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités dans le Sud. Plus tard, les efforts ont plutôt misé sur les capacités « générales », c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes du personnel. On a beaucoup investi dans le perfectionnement du personnel, notamment en envoyant des

ressortissants de pays en développement suivre des cours de niveau universitaire dans les pays industrialisés.

Des activités de formation technique à court terme ont ensuite succédé aux programmes d'éducation conventionnels. On tenait fréquemment des ateliers pour planifier, entreprendre ou examiner les efforts de renforcement des capacités, si bien que la « culture des ateliers » s'est répandue dans les organisations de recherche et de développement, qui sont devenues plus dépendantes encore des ressources externes (y compris financières) pour rassembler des participants et faire venir des animateurs aptes à préparer et à animer ces ateliers. Par ailleurs, des organismes externes appuyaient la diffusion de l'information technique au profit des professionnels du Sud par la voie de publications spécialisées et, plus récemment, de l'accès à Internet.

Il est de plus en plus courant de voir des projets de recherche concertée et de réseautage tenir lieu de stratégies de renforcement des capacités. Ainsi, au Vietnam, le FRSNET tente de renforcer les capacités propices à la recherche sur les systèmes agricoles et à la gestion des ressources naturelles en permettant la mise en commun des expériences. Des scientifiques de toutes les disciplines, associés à différents instituts de recherche et universités, partagent ainsi leurs expériences par leurs activités de recherche, l'enseignement, la tenue d'ateliers et la formation permanente.

Par le passé, de nombreux projets concertés reposaient sur l'idée de base que des chercheurs ou des spécialistes du développement du Sud – les « bénéficiaires » – apprendraient au contact de leurs collègues du Nord – les « fournisseurs » – et renforeraient donc leurs capacités scientifiques et techniques sur le terrain. Plus récemment, les projets concertés insistaient plutôt sur l'apprentissage conjoint et le partage d'expériences. Les réseaux combinant les échanges en tête-à-tête avec les contacts par Internet ouvrent des possibilités beaucoup plus vastes pour le partage d'information et l'apprentissage entre le Sud et le Nord et à l'intérieur de chaque région.

Les organismes de développement – y compris ceux qui ont pris part au projet ERC – ont eu recours à un grand nombre de ces mécanismes de prestation pour renforcer les capacités des organisations de recherche et de développement dans le Sud. Cependant, les résultats obtenus ont fait déchanter les clients comme les fournisseurs. Les raisons de leur déception et le bien-fondé d'une approche différente sont présentées dans la section suivante.

## **Vers une approche plus holistique du renforcement des capacités**

### ***L'approche traditionnelle***

Dans de nombreuses organisations, les capacités personnelles et celles associées à des projets particuliers ont encore besoin d'être renforcées par les moyens

## Une nouvelle approche du changement organisationnel dans une faculté d'agriculture nicaraguayenne

En dépit de ressources naturelles abondantes, le Nicaragua continue d'avoir des taux de pauvreté élevés. Cela tient en partie au fait que les organisations locales sont dépourvues de la vision et du sentiment d'engagement nécessaires à une gestion efficace des ressources naturelles. Le phénomène peut aussi témoigner que des méthodes et des cadres appropriés font défaut aux professionnels œuvrant dans les secteurs de l'environnement et de l'agriculture. Désireuse de pallier ces faiblesses, l'UNA a évalué les besoins des professionnels du secteur agricole à l'échelle nationale. La restructuration de la FARENA et la révision de ses programmes d'études en découlent.

Parallèlement à l'évaluation, la FARENA s'est évertuée à renforcer les capacités des membres de son personnel dans les secteurs de l'enseignement, de la recherche et de la formation permanente. La faculté a ainsi pu former un groupe central de futurs professionnels et fournir à la société nicaraguayenne l'information et les services techniques et scientifiques dont elle avait tant besoin. On a mis l'accent sur le renforcement des capacités de la faculté au niveau individuel et à celui des projets. L'étude d'évaluation a aidé la direction et le personnel de la FARENA à se rendre compte que, en raison du peu d'attention accordée aux capacités organisationnelles, il restait à transmettre aux employés d'importantes compétences en gestion, en planification, en évaluation et en financement.

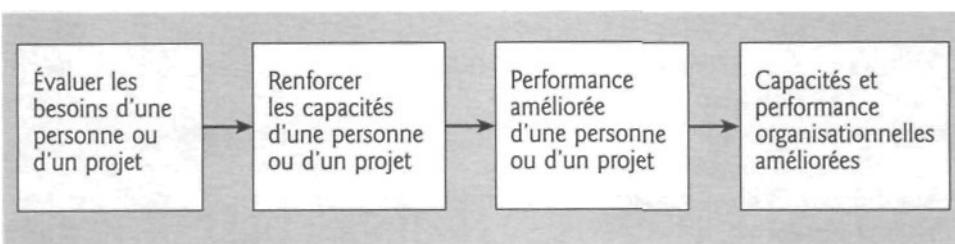
Au fil des ans, la FARENA avait renforcé ses capacités au moyen de projets de recherche conjoints, d'activités de formation communes et de programmes d'échange d'information avec un éventail d'organismes gouvernementaux nationaux et internationaux, des ONG et des entreprises privées. Bien que bon nombre des efforts investis aient eu des retombées positives sur la performance de la FARENA, il n'en demeure pas moins que, rétrospectivement, ils n'ont pas réussi à combler les besoins prioritaires de l'organisation. La formation n'est peut-être pas la méthode la plus efficace pour renforcer les capacités organisationnelles. Qui plus est, le système administratif de l'université ne créait pas toujours des circonstances propices à la mise en pratique des plans convenus par le personnel de la FARENA.

L'étude d'évaluation a aidé les participants à mieux comprendre l'importance d'examiner les menaces et les occasions externes et de se livrer à des analyses stratégiques périodiques, ainsi qu'à l'évaluation des besoins, pour encourager le renforcement des capacités organisationnelles. La direction et le personnel de la faculté souhaitent désormais jouer un rôle actif dans la conception et la sélection des modalités de renforcement des capacités, en négociant avec leurs partenaires externes. Les prochaines initiatives soutiendront ainsi les plans stratégiques de la FARENA. L'équipe a également compris que, en harmonisant les projets individuels avec les buts généraux de l'organisation et en veillant à mettre en place un système de suivi et d'évaluation, la performance de la faculté et, par conséquent, celle de l'université pourraient considérablement s'améliorer.

traditionnels que connaissent bien les gestionnaires. Toutefois, nos études d'évaluation indiquent clairement que l'on ne renforce pas les capacités organisationnelles en formant des personnes, en diffusant de l'information ou en mettant en œuvre des projets concertés. Cela ne suffit pas. Ces activités peuvent être des composantes importantes d'une stratégie de renforcement des capacités, mais seulement si elles tiennent compte des priorités organisationnelles.

Le processus le plus couramment utilisé auparavant pour renforcer les capacités d'une organisation débutait par une évaluation des besoins des membres du personnel ou des besoins rencontrés par des projets ou des unités. Parfois, on se contentait de postuler ces besoins. Une fois qu'ils étaient identifiés, le personnel était formé et les capacités étaient renforcées dans le cadre d'un projet ou à l'intérieur d'une unité. On supposait que ces activités de renforcement des capacités individuelles ou au niveau d'un projet contribueraient à améliorer les capacités et la performance de l'organisation. La figure 6 illustre cette approche linéaire traditionnelle.

L'étude d'évaluation du RDRS, au Bangladesh, a permis de constater que cette organisation utilisait généralement des méthodes informelles pour cerner les besoins en matière du renforcement des capacités de son personnel et qu'elle avait eu tendance à concentrer son attention sur le personnel administratif (plus particulièrement des femmes qui n'avaient jamais reçu de formation). Le programme de renforcement des capacités du RDRS offrait des activités de formation dans des instituts à l'extérieur du Bangladesh, des cours à distance auto-dirigés, des visites sur le terrain axées sur les études en cours et des formations internes données par des professionnels de l'extérieur, qui étaient ensuite reproduits par le personnel du RDRS. Le renforcement des capacités mettait l'accent sur la formation du personnel, l'amélioration des méthodes et des systèmes organisationnels internes, la modernisation des installations et l'introduction de nouvelles technologies.



**Figure 6. Logique sous-jacente à l'approche traditionnelle en matière de renforcement des capacités**

L'approche linéaire traditionnelle du renforcement des capacités part du principe que le renforcement des capacités à l'échelle de la personne ou d'un projet aboutit à des capacités et à une performance organisationnelles améliorées.

L'approche traditionnelle pour laquelle avait opté le RDRS était similaire à celles de nombreuses autres organisations où les gestionnaires pensent que l'amélioration des capacités d'une personne la rendra plus performante. Les gestionnaires étaient d'avis que le fait de rehausser les capacités individuelles se traduira par une meilleure performance individuelle, ce qui résultera automatiquement en une organisation plus performante. Nos études d'évaluation nous ont aidés à comprendre que ce n'était pas toujours le cas.

### ***Les faiblesses de l'approche traditionnelle***

Si la formation et le soutien aux projets sont importants, les études d'évaluation ont cependant révélé qu'ils ne suffisent pas pour renforcer les capacités organisationnelles, et ce, pour plusieurs raisons.

*Le soutien axé sur un membre du personnel ou un projet répond rarement aux besoins prioritaires de l'organisation.* Nos études ont montré qu'il est rare que les capacités limitées d'une personne ou d'un projet spécifique soient ce qui empêche une organisation d'être efficace ou efficiente. Le fait de centrer le renforcement des capacités sur une personne ou un projet risque de ce fait de détourner les ressources des besoins prioritaires vers d'autres qui pressent moins.

Dans le cas du centre phytogénétique, au Ghana, les interventions de formation de membres individuels du personnel et de renforcement des capacités dans le cadre d'un projet particulier ne correspondaient pas toujours aux secteurs où il était prioritaire de combler les besoins. Bien qu'on ait mis la formation du personnel et la conservation *ex situ* du patrimoine génétique (correspondant à 71 p. 100 de l'aide technique extérieure reçue par le Centre) aux premiers rangs des priorités, certains besoins plus récents et plus importants, comme la gestion stratégique, l'utilisation du patrimoine génétique et la gestion de l'information, étaient quelque peu négligés.

*En fixant son attention sur des personnes ou des projets, on risque de perdre de vue les grandes questions sur lesquelles devrait se pencher l'organisation.* S'ils ne sont pas réglés, ces problèmes d'ordre général menaceront la pertinence future des organisations de recherche et de développement et rendront moins efficaces les efforts visant à répondre aux besoins des intervenants clés.

Par exemple, au Nicaragua, après avoir procédé à l'évaluation globale des besoins du secteur agricole, l'UNA a demandé à ses départements traditionnels qui étudient le sol, l'eau et les forêts de mettre sur pied une faculté de gestion intégrée des ressources naturelles et d'offrir une spécialisation en bassins hydrographiques.

L'étude d'évaluation a révélé que de fournir aux membres du personnel une éducation technique très spécialisée à l'étranger n'apportait pas nécessairement à ceux-ci la perspective et les approches dont ils avaient besoin pour améliorer la gestion des ressources naturelles du Nicaragua.

*Les personnes ayant reçu une formation ne trouveront pas forcément, à leur retour, un contexte propice à la mise en application de leurs nouvelles connaissances, habiletés et attitudes. La formation ne représente peut-être pas le moyen le plus rentable d'acquérir des capacités organisationnelles. À leur retour dans leur organisation, les personnes qui ont reçu une formation technique spécialisée ou ont appris de nouvelles approches de travail ailleurs découvrent qu'ils n'ont pas l'équipement nécessaire pour utiliser leurs nouvelles compétences, ou que leurs gestionnaires ne comprennent pas leur nouveau mode de pensée et leur approche, voire s'y opposent. Elles découvrent aussi parfois que les compétences ou les connaissances nouvellement acquises dans des domaines très pointus contribuent peu à régler les problèmes les plus importants chez eux.*

Pour revenir au cas du Nicaragua, de nombreux professionnels de l'UNA ont été formés à l'étranger. Rentrés dans leur pays, ils ont constaté qu'ils ne pouvaient appliquer la plupart de leurs connaissances parce qu'ils ne disposaient pas de l'équipement essentiel. De plus, la nécessité de régler les problèmes environnementaux du pays les obligeait à travailler au sein d'équipes multidisciplinaires, plutôt que d'apporter chacun une contribution scientifique. Or, la formation reçue n'avait pas préparé les professeurs de cette université à travailler en équipe.

Il est arrivé, dans d'autres cas, que les bénéficiaires d'une formation ne restent même pas dans leur organisation, une fois que leur « valeur marchande » et leur mobilité ont augmenté. Au Bangladesh, l'exploitation des nouvelles compétences acquises par le personnel du RDRS bénéficiaire d'une formation à l'IIRR a été limitée pour diverses raisons. Selon l'étude d'évaluation, entre 30 et 40 p. 100 du personnel du RDRS a quitté l'organisation au profit d'emplois plus rémunérateurs une fois qu'ils ont acquis de nouvelles compétences. Dans d'autres cas, les modifications apportées aux rôles et aux responsabilités du personnel rendaient les emplois moins attrayants et les membres du personnel ou leurs gestionnaires n'avaient pas la possibilité – ou la volonté – de transférer leurs connaissances et leurs compétences à leurs pairs.

**« Nous devons changer le renforcement des capacités – plutôt qu'un support permettant à chacun de faire son travail, que ce soit un soutien axé sur les résultats du travail effectué. »**

Ibrahim Khadar

*Le fait de centrer les efforts sur les personnes et les projets peut même nuire aux capacités de l'organisation.*

Nous avons appris de nos études d'évaluation que, distinctes et sporadiques, les activités de renforcement des capacités axées sur des personnes ou des projets contribuaient généralement peu au renforcement global de l'organisation. Le fait de centrer à l'excès les efforts sur les projets peut même miner les capacités et la performance de l'organisation. Par exemple, à la BSU, aux Philippines, ainsi qu'à l'UNA, au Nicaragua, le personnel était tellement occupé avec des projets et des activités bénéficiant d'un financement externe qu'il en venait à laisser tomber les activités d'enseignement et de recherche de base nécessaires dont ils étaient responsables dans le cadre de leur mission universitaire.

### ***Les principes de l'approche holistique du renforcement des capacités***

Les études d'évaluation ont aidé les participants au projet ERC à cerner un certain nombre de principes dont il faut tenir compte lorsque l'on se prépare à adopter une approche plus holistique pour renforcer les capacités organisationnelles.

*Prenez les rênes du renforcement de vos capacités.* Tout renforcement réussi des capacités locales passe par une initiative locale. Un organisme extérieur peut certes fournir de l'information, de la formation ou d'autres services, mais un principe demeure : il revient, au bout du compte, à chaque organisation de renforcer ses capacités en fonction de ses besoins propres. Dans nos organisations, les efforts de renforcement les plus fructueux ont été ceux déployés par nos gestionnaires eux-mêmes, avec des apports ou des soutiens divers d'organismes externes.

En lançant la restructuration et la réorientation des instituts de sciences et de technologies agraires, le ministère cubain de l'Agriculture a aussi demandé une réunion avec des responsables du projet New Paradigm de l'ISNAR. Il a alors négocié un processus de mise en œuvre et d'établissement des priorités dans le cadre duquel les partenaires cubains pouvaient intervenir sur les plans du contenu, de la méthode et des motifs orientant le renforcement des capacités.

*Concentrez-vous sur les besoins et les priorités de l'organisation dans son ensemble.* La capacité d'une organisation dans son ensemble est supérieure à la somme des capacités des personnes et des éléments qui la composent. Aussi, on peut s'attendre à ce que les initiatives de renforcement distinctes qui visent à combler les lacunes de personnes ou de projets particuliers soient moins concluantes qu'un effort cohérent portant sur les besoins de l'organisation toute entière. Une fois que l'on a déterminé quelles étaient les priorités de l'organisation, on peut alors se concentrer sur les besoins individuels ou au niveau

des projets qui sont alignés sur les priorités d'ensemble. On met ainsi l'accent sur le développement holistique de l'organisation au sein duquel viendront s'inscrire celui de ses membres et de ses projets.

L'étude d'évaluation a aidé le RDRS, au Bangladesh, à se rendre compte qu'il lui fallait mettre en place des mécanismes pour encourager et faciliter de façon systématique le transfert des connaissances, des habiletés et des attitudes nouvelles acquises par ses membres dans le cadre d'une formation interne. En l'absence de mécanismes pour ce faire, les investissements dans la formation du personnel s'étaient jusque là rarement traduits par des changements ou des améliorations à l'échelle de l'organisation.

*« Depuis cette étude d'évaluation, nous pensons à inclure des éléments tels que la facilitation dans nos propositions. Il se peut que la moitié de nos donateurs soient ouverts à cette idée, mais que les autres ne l'acceptent guère ou ne la comprennent tout simplement pas. »*

Le Thanh Duong

*Accordez de l'attention aux processus de renforcement des capacités.* Nous avons jusqu'ici insisté sur la nécessité de centrer les efforts de renforcement sur les principales contraintes ou occasions en matière d'amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, les processus utilisés pour renforcer les capacités sont tout aussi importants que les buts fixés et il importe de les maîtriser et de les gérer.

### **Les principes de l'approche holistique du renforcement des capacités**

- Prenez les rênes du renforcement des capacités de votre organisation.
- Concentrez-vous sur les besoins et les priorités de l'organisation dans son ensemble.
- Souvenez-vous que la gestion des processus de renforcement est essentielle au succès.
- Pensez au suivi et à l'évaluation dès le lancement de vos efforts de renforcement.
- Souvenez-vous que le renforcement des capacités ne se fait pas en une fois.
- Invitez les intervenants à participer au processus de renforcement des capacités.
- Cultivez vos appuis politiques.
- Préservez votre autonomie.
- Créez un environnement propice à l'apprentissage et au changement.

Plusieurs de nos études d'évaluation ont fait ressortir les avantages que confère l'intégration active des membres du personnel et des intervenants externes aux processus de renforcement des capacités. À Cuba et aux Philippines, il était manifeste que les activités de formation participatives conçues pour encourager l'auto-apprentissage, la réflexion critique, la création d'équipes et la planification par l'action ont davantage influé sur l'acquisition de connaissances, de compétences et d'attitudes que ne l'auraient fait des cours traditionnels dont les animateurs se seraient contentés de remettre des textes aux participants. Les activités participatives préparent mieux à utiliser les connaissances et les compétences acquises car elles leur apprennent à réfléchir aux moyens d'adapter et d'appliquer la formation reçue dans leur propre organisation.

La formation en équipe – qui réunit les membres d'une équipe plutôt que pour des activités de formation – a aussi contribué à obtenir le soutien nécessaire à la mise en œuvre du changement dans les organisations d'attache des participants. Le centre des cultures racines a attribué le renforcement de ses capacités de recherche participative à un milieu de travail détendu et propice aux échanges interpersonnels. Un tel milieu a favorisé le partage des expertises et le mentorat, en plus de permettre des évaluations périodiques de la recherche par le partenaire local du centre, la BSU, et un consortium régional.

*Intégrez le suivi et l'évaluation d'entrée de jeu.* Dans le renforcement des capacités comme dans la plupart des autres activités de perfectionnement, on note une tendance à centrer d'abord les ressources et les efforts sur la planification, puis sur la mise en œuvre d'activités distinctes. On ne se soucie du suivi et à l'évaluation que lorsque le projet est bien avancé, voire presque achevé.

Il serait pourtant utile de penser au suivi et à l'évaluation dès le lancement d'une initiative de renforcement des compétences et de planifier en conséquence. La mise en œuvre d'un plan de suivi et d'évaluation – pour déterminer quelles questions poser, quelles données collecter, comment analyser et résumer celles-ci et comment interpréter et présenter les conclusions – peut aider les gestionnaires à préciser leurs objectifs et prendre conscience de leurs hypothèses. Les gestionnaires peuvent ainsi améliorer leur planification et mieux reconnaître les types de données à collecter à différents moments pour suivre les progrès et évaluer le processus global de renforcement des capacités et ses résultats.

*Soyez conscient que le renforcement des capacités ne se fait pas en une fois.* Le renforcement des capacités d'une organisation va au-delà d'une intervention isolée : c'est un processus qui évolue sur plusieurs années et qui nécessite des ressources. C'est la raison pour laquelle la création et l'entretien de bonnes relations de travail entre les diverses

parties concernées par l'effort de renforcement des capacités sont essentiels au succès. Ainsi, au Ghana, pendant plus de vingt ans, le « client » et le « fournisseur » ont investi du temps et des ressources dans le développement de bonnes relations personnelles et professionnelles. Ils en ont tiré largement profit au fil des ans.

*Invitez les intervenants à participer au processus de renforcement des capacités.* Notre expérience a montré que la participation des intervenants a été essentielle au succès de nos efforts de renforcement des capacités. Celle-ci est particulièrement importante lorsque l'on décide des nouvelles orientations à suivre et lorsque l'on obtient l'engagement des intervenants à œuvrer pour le changement. Les intervenants nationaux devraient prendre part à l'évaluation des besoins et à l'établissement des priorités de l'organisation. Ils peuvent s'avérer des partenaires importants pour atteindre les objectifs organisationnels, notamment sur le plan des ressources.

Pour certaines études d'évaluation, on a identifié des intervenants aux échelles nationale, régionale et internationale. Dans certains cas, les relations avec les intervenants se sont approfondies pour déboucher sur le renforcement des capacités des organisations partenaires. Par exemple, au Bangladesh, le RDRS a renforcé les capacités des groupes communautaires avec lesquels il collaborait, ce qui a contribué à l'atteinte de sa mission organisationnelle – rendre autonomes les gens vivant dans la pauvreté en milieu rural sur les plans politique, social et économique.

Pour sa part, l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a aussi vu dans l'engagement des intervenants un élément clé de son processus de renforcement des capacités. Celui-ci prévoyait la création de liens avec les clients et une aptitude plus grande à réagir à leurs besoins, l'adoption d'une approche et d'un programme communs avec d'autres organisations de recherche nationales en misant sur les réseaux, et une coopération et une coordination améliorées avec les donateurs internationaux.

*Cultivez de bons appuis politiques et préservez votre autonomie.* Le soutien politique et l'autonomie sont des facteurs interdépendants d'importance. Dans les organisations publiques, tout grand effort visant à renforcer les capacités à des fins de planification stratégique, de restructuration ou de formation à l'étranger a besoin du soutien des décideurs aux échelons supérieurs, des ministres de l'Agriculture, de l'Environnement ou des Finances, par exemple.

À Cuba, toutes les décisions importantes prises à l'étape de la planification stratégique des activités de recherche agricole du pays l'ont été avec la participation et le soutien du vice-ministre de l'Agriculture. Le renforcement des capacités par l'analyse de la chaîne agroalimentaire à l'IIP a été rendu possible grâce au soutien du

directeur de cet institut. Dans le même ordre d'idées, au Nicaragua, les principales décisions relatives aux programmes d'études, à la structure et à la formation à l'étranger de la FARENA ont nécessité l'approbation de l'université mère, l'UNA.

Le degré d'autonomie dont jouit l'organisation influe beaucoup sur la marge de manœuvre dont dispose la direction pour renforcer les capacités. Plus une organisation est autonome, meilleur sera le contrôle des gestionnaires sur les processus de renforcement des capacités. Par exemple, le centre phytogénétique du Ghana a pu faire des progrès plus importants en la matière depuis qu'il est à demi autonome. Notons plus particulièrement qu'il obtient désormais directement des fonds du gouvernement et qu'il exerce un contrôle accru sur ses ressources budgétaires.

L'autonomie ne fait pas que conférer aux gestionnaires le pouvoir budgétaire et hiérarchique dont ils ont besoin pour prendre des décisions. Elle permet également à l'organisation de faire ses propres analyses, de décider de sa direction et, par conséquent, de poursuivre ses buts. En ce sens, non seulement le renforcement des capacités se produit grâce à l'autonomie, mais celle-ci influe aussi sur son processus.

*Créez un environnement propice à l'apprentissage et au changement.* Les perturbations survenant dans le contexte externe peuvent engendrer des problèmes graves dont souffriront les organisations. Nos études d'évaluation indiquent cependant qu'elles peuvent aussi entraîner des changements souhaitables. Les catastrophes naturelles qui se sont abattues sur les Philippines durant les années 1990 ont accru l'importance des cultures racines en tant que source alimentaire sûre et le centre des cultures racines a pu prouver la pertinence de ses activités de recherche.

À l'interne, un gestionnaire qui souhaite promouvoir le renforcement des capacités doit tout mettre en œuvre pour favoriser l'ouverture au moment de réorienter les efforts et lors des discussions sur l'apprentissage et sur les forces et les faiblesses avec lesquelles composer. Au Bangladesh, le RDRS exhorte les membres de son personnel de retour d'une formation à partager leur nouveau savoir avec leurs collègues et les aider à le faire. Ainsi, à leur retour, les cadres supérieurs sont encouragés à organiser et à dispenser à leurs collègues des formations similaires à celles qu'ils ont reçues. Cette pratique incite le personnel à transférer son savoir à autrui. Toutefois, pour réussir, ce processus dépend beaucoup des mesures d'incitation prises par l'organisation ainsi que de l'engagement et de la motivation des gestionnaires.

**« Nous devons établir des distinctions entre les capacités que nous pouvons renforcer et les autres. Il est impossible de tout faire en même temps. Des choix s'imposent. »**

Ibrahim Khadar

## **Étapes à suivre pour promouvoir une approche holistique dans le renforcement des capacités organisationnelles**

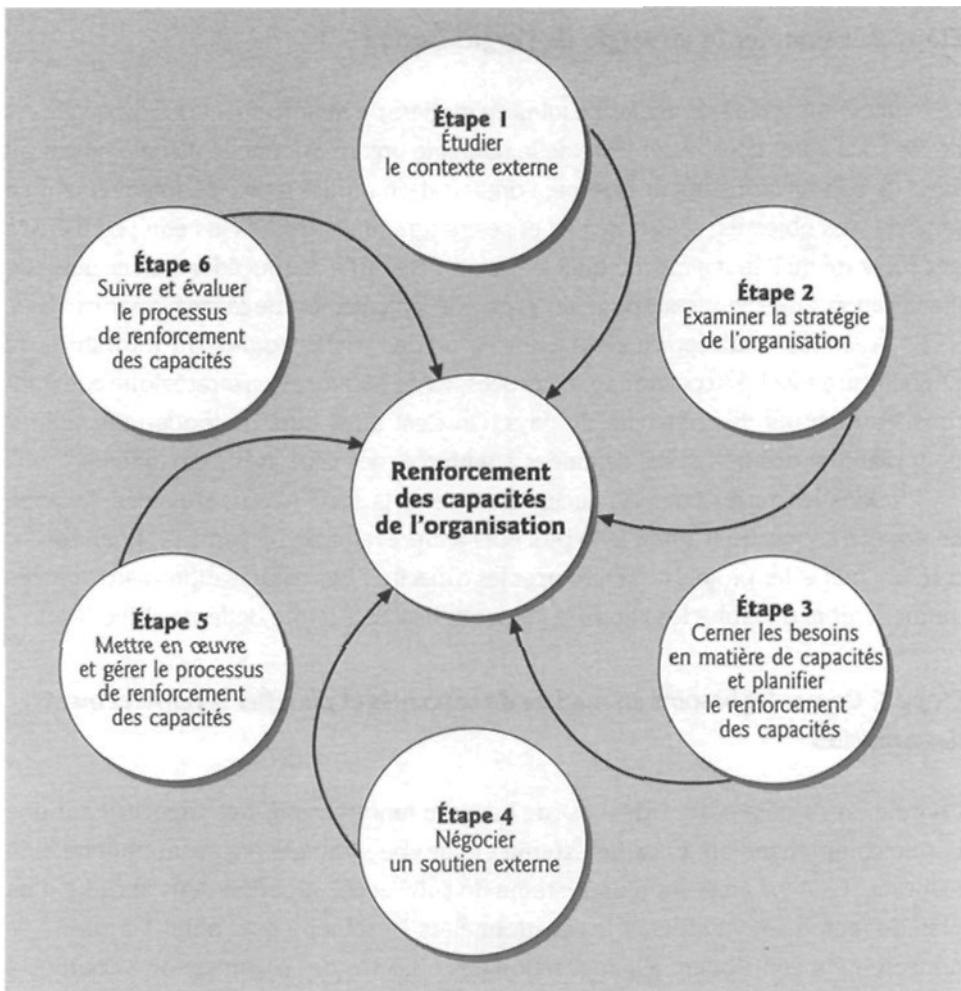
Il n'existe ni recette ni feuille de route simple pour le renforcement des capacités d'une organisation. Comme ce travail repose sur l'apprentissage et l'expérience, ce qui fonctionne bien à un endroit ne convient pas forcément ailleurs. On a par exemple tenté d'importer dans d'autres pays environnants les stratégies participatives utilisées conjointement par le ministère cubain de l'Agriculture et le projet New Paradigm pour orienter la planification stratégique et le renforcement des capacités. Les résultats ont parfois été décevants, surtout à cause du taux de roulement élevé des cadres et de l'abandon de politiques nationales.

Sans perdre de vue qu'il serait futile de chercher une formule universelle, nous avons quand même reconnu, par l'expérience et les réflexions tirées des études d'évaluation, la valeur des étapes présentées ci-dessous. Compte tenu de la nature des processus de renforcement des capacités et des fréquents changements auxquels sont exposées les organisations de nos jours, les gestionnaires ne doivent pas s'attendre à suivre ces étapes dans l'ordre linéaire dans lequel elles sont présentées ici. Il n'en demeure pas moins que notre expérience nous donne à penser qu'il y a une certaine logique dans l'ordre que nous proposons et qui est reflété dans la recherche récente sur les stratégies et le renforcement organisationnels dans divers organisations et contextes. La figure 7 présente les six étapes proposées pour une approche plus holistique du renforcement des capacités.

### ***Étape 1. Étudier le contexte externe pour cerner les besoins et les possibilités en matière de changement organisationnel***

Des changements politiques, sociaux, technologiques ou économiques peuvent considérablement modifier les buts, la vision et les processus orientant le renforcement des capacités d'une organisation. Comme on l'a souligné au chapitre précédent, l'entrée dans le marché planétaire, l'écroulement des marchés et des partenariats traditionnels, la décentralisation du gouvernement national et la réduction du financement externe figurent parmi les changements radicaux auxquels sont confrontées nos organisations. En ces temps de tumulte, il est essentiel que les organisations suivent les tendances externes et développent des stratégies pour composer avec les occasions et les menaces changeantes.

À la fin des années 1990, dans le cadre du projet New Paradigm, on a tenu un atelier de formation national à Cuba pour partager les méthodes prévisionnelles en matière de technologies permettant d'identifier les demandes actuelles et



**Figure 7. Les étapes à suivre pour une approche holistique du renforcement des capacités**

Les étapes sont présentées dans un ordre idéal. Cependant, dans la pratique, les efforts de renforcement peuvent commencer à différents points de la séquence et évoluer dans tous les sens.

imminentes dans la chaîne agroalimentaire. Armé de ces nouvelles connaissances, les participants ont commencé à étudier certaines chaînes agroalimentaires dans leur pays. L'étude menée par l'IIP a fourni des renseignements précieux pour repositionner la recherche à laquelle se consacre l'institut. Après cette étude, l'institut a davantage axé ses activités sur les technologies appropriées au secteur des petites fermes, secteur en émergence, ainsi qu'aux nouvelles rations porcines en fonction des intrants disponibles à l'échelle locale.

## **Étape 2. Examiner la stratégie de l'organisation**

Le meilleur moyen de cerner les besoins en matière de renforcement des capacités est de les considérer dans le contexte de la stratégie organisationnelle. Parallèlement au suivi de son environnement externe, l'organisation aura à revoir périodiquement sa mission, ses objectifs, ses stratégies et ses programmes. Toutes les équipes d'étude ont constaté qu'il leur a été, ou qu'il leur aurait été, utile de procéder à un exercice de planification stratégique *avant* de se lancer dans le renforcement de capacités particulières.

À Cuba, la direction des sciences et des technologies du ministère de l'Agriculture a veillé à coordonner un processus de planification stratégique couvrant tous les instituts de recherche du pays. On s'est ainsi doté de fondations solides pour planifier des initiatives destinées à renforcer des capacités particulières.

Dans les autres pays, où aucun exercice de la sorte n'avait été mené, l'équipe de projet a conclu qu'il aurait fallu procéder à une évaluation organisationnelle avant de participer à des projets pour renforcer les capacités. Les organisations participantes auraient alors pu cibler les capacités essentielles à l'atteinte de leurs objectifs.

## **Étape 3. Cerner les besoins en matière de capacités et planifier le renforcement des capacités**

Comme on l'a déjà noté, l'idéal est de baser le renforcement des capacités sur une bonne compréhension du cadre externe et sur une stratégie organisationnelle bien élaborée. La mise au point d'un système de suivi et d'évaluation dans le cadre d'un plan de renforcement aiderait les gestionnaires à évaluer à quel point les efforts de renforcement contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation à court ou à long terme. En fait, seuls quelques-unes des organisations participantes disposent de mécanismes bien rodés pour le suivi du contexte opérationnel externe ou la planification et la gestion stratégiques.

Nos études ont révélé qu'il s'agissait là de capacités de gestion cruciales qui avaient besoin d'être davantage renforcées. Cependant, la plupart de nos organisations ont procédé à une certaine analyse des besoins. Par exemple, au Bangladesh, le RDRS évalue régulièrement ses besoins en formation. Au Ghana, le centre phytogénétique détermine ses priorités en renforcement de capacités au moyen d'une évaluation non officielle des besoins menée avec une organisation partenaire, le GRENEWECA. Il importe, dès la première phase de planification de l'effort de renforcement, de prévoir des activités de suivi et d'évaluation. Le fait de penser déjà à la façon d'évaluer et de suivre l'effort de renforcement peut aider les planificateurs à préciser leurs buts et à clarifier et évaluer leurs hypothèses. Ce type d'analyse « *ex ante* »

peut aider à améliorer les plans, en plus d'indiquer quels types de données doivent être collectées pour permettre plus tard un suivi et une évaluation satisfaisants.

#### **Étape 4. Négocier un soutien externe**

Même avec la meilleure planification, une organisation n'aura pas nécessairement assez de ressources pour renforcer ses capacités aussi rapidement qu'elle le souhaiterait. Les organisations nationales qui ont participé à ce projet ont reçu un soutien externe pour la formation, les ateliers, les projets concertés ou l'équipement de base. Dans la plupart des cas, elles se sont appuyées sur de nombreuses sources de soutien externes pour renforcer leurs capacités. Il est à noter que ce soutien ne provenait pas uniquement de « donateurs » étrangers, mais aussi d'une variété d'organismes nationaux ou locaux. Au Ghana, le centre phytogénétique a surtout profité de l'appui du gouvernement ghanéen, alors que, aux Philippines, le centre des cultures racines a reçu l'aide de la BSU.

Quelle que soit la source, les organisations doivent négocier les modalités du soutien qu'elles reçoivent afin de s'assurer que les efforts de renforcement des capacités seront bel et bien orientés vers la réalisation de leurs priorités. Des missions de planification et d'examen faisant intervenir à la fois des partenaires nationaux et internationaux peuvent aider à mieux cibler les projets de renforcement des capacités, surtout lorsqu'il n'y a eu aucun exercice de planification stratégique en bonne et due forme auparavant.

#### **Étape 5. Mettre en œuvre et gérer le processus de renforcement des capacités**

Rien ne peut être plus démoralisant ou nuisible à la performance d'une organisation qu'un exercice de planification approfondi qui ne serait pas soigneusement mis en œuvre par la suite. Toutes les études ont conclu qu'il faut une gestion efficace pour assurer le renforcement des capacités organisationnelles. Ceci passe par des processus de changement organisationnel qu'il importe de bien gérer pour s'assurer qu'ils entraînent l'organisation dans la bonne direction. Dans le cas d'organisations ne bénéficiant pas d'une gestion efficace, le renforcement de la gestion devrait être un élément de la stratégie de renforcement des capacités.

#### **Étape 6. Suivre et évaluer le processus de renforcement des capacités**

Les stratégies organisationnelles doivent demeurer dynamiques et souples, car il est possible que les besoins et les priorités d'une organisation évoluent. Ainsi, aux

Philippines, les priorités du centre des cultures racines ont été revues plusieurs fois lorsque le centre collaborait avec le réseau UPWARD pour renforcer ses capacités de recherche participative.

Le suivi et l'évaluation régulière du processus de renforcement en fonction des priorités organisationnelles changeantes apportent une mine de renseignements importants qui peut aider les gestionnaires à adapter leurs activités. Le suivi et l'évaluation peuvent en outre aider à s'assurer que le renforcement des capacités contribue bien à améliorer la performance de l'organisation, sans ponctionner les ressources d'autres secteurs prioritaires. Le suivi fournit une garantie que les mesures de renforcement des capacités organisationnelles sont surveillées, que les forces et les faiblesses sont connues et que les efforts sont réorientés s'il y a lieu.

Dans la plupart des organisations couvertes par l'étude, le suivi des efforts et des changements ainsi que la communication des résultats ont favorisé le renforcement des capacités en motivant la direction, le personnel et les intervenants externes pour qu'ils apportent leur soutien aux efforts de renforcement des capacités et en aidant à identifier les domaines nécessitant plus d'attention. La documentation et le partage des résultats ont permis de garder les gens de l'organisation informés des progrès, en plus d'encourager la participation du personnel comme des intervenants au processus de changement.

Au Vietnam, l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a tenu des ateliers d'auto-évaluation pendant son processus d'évaluation. Cette approche a aidé à atteindre un consensus entre les participants quant au processus d'évaluation et aux buts à atteindre. Elle a aussi contribué à obtenir l'engagement du personnel de l'institut à l'égard de l'évaluation et de ses résultats et à rendre les participants plus enthousiastes à l'idée de participer à la planification future de leur organisation. La direction de l'institut a décidé de mettre en œuvre d'autres activités d'auto-évaluation en guise de suivi à l'étude.

## **Messages à retenir**

Les gestionnaires ont intérêt à adopter une approche plus holistique pour le renforcement des capacités, en se fondant sur un certain nombre de principes importants. Une organisation doit prendre les rênes de ses efforts de renforcement pour combler ses besoins réels. Le renforcement des capacités doit cibler les besoins de l'organisation dans son ensemble. Il faut établir les priorités de l'organisation avant d'axer les efforts sur des besoins spécifiques à une personne ou à un projet. Les

processus utilisés pour renforcer les capacités importent autant que les buts. Aussi faut-il les maîtriser et bien les gérer.

Une approche holistique pour renforcer les capacités repose sur un processus logique complet et continu, qui débute avec une planification stratégique et se poursuit avec l'évaluation des besoins en matière de capacités, puis le choix d'interventions connexes (y compris la formation, l'acquisition d'équipement et la collaboration à des projets de recherche), pour finir avec le suivi et l'évaluation périodiques. Les gestionnaires ont intérêt à cultiver leurs appuis parmi les intervenants de l'organisation pour mener à bien tout ce processus. Les cadres supérieurs ainsi que les autorités politiques sont à privilégier, car ce sont généralement eux qui donnent leur approbation pour les principaux changements se produisant dans une organisation.

Le renforcement des capacités organisationnelles nécessite des ressources, notamment financières, que peuvent fournir des organismes gouvernementaux, des donateurs, des réseaux ou d'autres intervenants à l'échelle nationale. Les modalités du soutien doivent être négociées de façon à ce que les activités répondent vraiment aux besoins de l'organisation et non aux intérêts d'organismes externes. Ces derniers doivent être prêts à encourager et à appuyer leurs partenaires dans l'adoption de cette approche holistique du renforcement des capacités.

L'« apprentissage par l'action » est essentiel dans ce processus. Les gestionnaires désireux de renforcer les capacités doivent donc tenter de créer un environnement ouvert à l'autocritique, à la réflexion et à l'amélioration. Dans le même ordre d'idées, les organismes externes qui souhaitent appuyer les efforts de renforcement des capacités doivent faire preuve d'une souplesse suffisante pour permettre d'éventuelles modifications aux procédures et aux plans convenus, en fonction des conditions changeantes et des connaissances acquises.

## **Autres lectures suggérées**

Les ouvrages sur les lacunes des anciennes approches du renforcement des capacités et, de façon plus générale, des anciennes formes d'aide technique abondent. Ceux portant sur les réussites dans le domaine sont moins nombreux. En grande partie, ce qui a été écrit sur les stratégies de renforcement des capacités se trouve dans la « littérature grise », c'est-à-dire des articles rédigés pour le compte d'organismes de développement internationaux. Le travail de l'ACDI, du PNUD et de l'Unité d'évaluation du CRDI sur la question est digne de mention.

Un article rédigé par Lusthaus, Adrien et Perstinger (1999a), « Capacity development: Definitions, issues and implications for planning, monitoring and evaluation »), présente les approches du renforcement remontant au début des années 1950 et qui ont précédé l'émergence du renforcement des capacités comme enjeu fondamental, à la fin des années 1980 et dans les années 1990.

Rédigé par Qualman et Bolger (1996), un autre article intitulé « Le développement des capacités : une approche globale du développement durable » résume les cadres et les stratégies de renforcement qui insistent sur la valeur des approches holistiques. Les lignes directrices publiées par le PNUD en 1998 proposent une approche pour évaluer et renforcer les capacités dans le contexte de la gestion stratégique et de la gestion des systèmes. Un article sur la conceptualisation actuelle du renforcement des capacités et ses effets sur la pratique, écrit par Joy en 1999 pour le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, traite de questions relatives à la planification et au suivi du renforcement des capacités. Pour sa part, Morgan a publié en 1998 un article sur les capacités et leur renforcement, dans lequel il présente sept stratégies en la matière.

Les étapes à suivre pour promouvoir le renforcement des capacités organisationnelles, que nous présentons dans ce chapitre, correspondent aux approches contemporaines de la planification et l'analyse stratégiques ainsi que du renforcement organisationnel. L'ouvrage de Grant (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, présente une approche stratégique pour renforcer les capacités d'une organisation. Celle-ci est approfondie dans Mabey, Salaman et Storey (1998).

Des cadres utiles pour une planification stratégique sont proposés dans Bryson (1995) et Blackerby et Blackerby (1994). Dans un article de 1999 sur le renforcement organisationnel et son évaluation, Patton montre comment l'utilisation peut aider à l'épanouissement de l'organisation et au développement du leadership.

Plusieurs cadres et outils tout aussi utiles pour l'évaluation organisationnelle se trouvent sur le site Web à l'adresse suivante : [www.reflect-learn.org](http://www.reflect-learn.org). Des cadres plus détaillés sont présentés dans Harrison (1994) ainsi que dans *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, de Lusthaus et al. (2002).

Quiconque se préoccupe du renforcement des capacités organisationnelles a beaucoup à apprendre de l'expérience tirée de l'évaluation, de l'apprentissage organisationnel et du changement. Les lecteurs qui s'intéressent à ce sujet liront avec intérêt le document de discussion de l'ISNAR qu'ont rédigé Horton, Galleno et Mackay (2003).

## **5. Vers un partenariat dans le renforcement des capacités organisationnelles**

---

*Ce chapitre résume ce que nous avons appris sur les partenariats entre organisations nationales et internationales cherchant à renforcer leurs capacités organisationnelles. Le terme de « partenariat » est très répandu de nos jours dans les milieux du développement international. Mais de nombreux types de relations passent pour des partenariats. Beaucoup d'efforts de renforcement des capacités sont axés sur l'offre, et les soi-disant partenaires ne partagent pas toujours les mêmes buts, stratégies, valeurs ou attentes. Ce qui est clair, toutefois, c'est que de nombreuses relations sont en train d'évoluer d'un modèle déterminé par le donateur et l'offre vers des modèles de partenariats plus coopératifs et mutuellement bénéfiques. L'expérience que nous avons acquise dans le projet ERC nous permet de décrire quelques-uns des types de relations que les organisations nationales et internationales instaurent pour le renforcement de leurs capacités. Nous soulèverons aussi certaines questions clés à régler quand on travaille en étroite coopération avec d'autres organisations. Pour finir, nous présenterons un certain nombre d'éléments ayant une influence positive sur nos relations avec autrui dans le domaine du renforcement des capacités organisationnelles.*

### **Dépasser le stade des relations donateur-bénéficiaire**

Toutes les organisations participant au projet ERC font face à un éventail grandissant de pressions et de problèmes. Le temps où elles avaient des buts et des stratégies simples et stables pour servir leurs clients est révolu. Toutes ces organisations deviennent polyvalentes, travaillent dans un cadre national et international de plus en plus complexe et établissent des liens avec un nombre croissant de groupes externes.

Quand plusieurs organisations travaillent ensemble, leur besoin d'interaction, de compréhension mutuelle et de communauté de but soulève des difficultés. Elles risquent d'oublier ou d'ignorer délibérément leurs propres besoins et priorités dans l'effervescence et les complications occasionnées par une mission commune. Dans ces cas, l'organisation ne travaillera sans doute qu'au programme à court terme du partenariat et, à la fin, les partenaires auront peut-être besoin de repenser qui ils sont et ce qu'ils devraient faire.

Malgré les difficultés que pose le travail en commun, les organisations cherchent de plus en plus à renforcer leurs capacités par la collaboration. Celles qui ont participé au projet ERC ne disposaient pas des ressources ou des aptitudes dont elles auraient eu besoin pour atteindre leurs objectifs par leurs propres moyens et elles ont reconnu combien elles avaient intérêt à collaborer avec des organisations possédant des ressources et des capacités de gestion complémentaires.

Le projet ERC a permis de réunir un certain nombre d'organisations de recherche et de développement nationales et internationales et d'évaluer la manière dont elles ont travaillé ensemble pour renforcer leurs capacités. Notre participation nous a fait prendre conscience de quelques-unes des difficultés du partenariat dans le domaine du renforcement des capacités. Il est rare, par exemple, que les buts, les stratégies ou les valeurs de ces organisations coïncident. La nature et le but des partenariats sont rarement définis clairement. Il est tout aussi rare que l'on négocie et définitise clairement les rôles des différentes organisations. Les efforts de renforcement sont souvent axés sur l'offre et traduisent les points de vue et les priorités des organismes externes plutôt que ceux des organisations dont les capacités sont censées bénéficier du renforcement. Ils sont souvent axés sur un projet donné et non sur le renforcement de la capacité qui permettra à l'organisation d'atteindre ses buts.

Il ressort des évaluations que l'on doit impérativement instaurer des relations propres à renforcer l'organisation dans son ensemble. Ainsi, que l'on parle de cours de formation intermittents, de soutien technique, de mentorat ou d'autres formes de renforcement des capacités, l'activité doit favoriser la création d'une organisation plus solide et pas seulement renforcer une capacité chez les personnes ou dans les groupes en jeu. On trouvera ci-dessous une analyse des relations pouvant exister entre deux organisations, un survol de leurs forces et leurs faiblesses et une description de quelques uns des éléments clés qui rendent les partenariats plus positifs et plus fructueux dans le domaine du renforcement des capacités.

*« La plupart des organisations donatrices n'abordent pas les projets sous l'angle du renforcement organisationnel - elles ont tendance à se centrer sur les résultats ou sur une question en particulier. Lorsque l'on dissocie l'évaluation du projet et qu'on la fait passer au niveau de l'organisation, un dialogue sur le changement entre les partenaires pour le projet devient possible. »*

Fred Carden

## À la recherche de partenariats pour le renforcement des capacités au Bangladesh

Quand le RDRS est passé du stade de bureau de terrain d'une ONG internationale à celui d'ONG locale, ses gestionnaires ont estimé qu'il avait besoin de renforcer ses capacités dans plusieurs domaines. Un gros budget a donc été affecté au perfectionnement du personnel, dont la plus grande partie a été investie dans les programmes de formation offerts par l'IIRR.

Au début, les relations entre le RDRS et l'IIRR étaient fondées sur une communauté de mission : le développement rural et l'éradication de la pauvreté selon des approches participatives du développement. Les programmes de formation types de l'IIRR convenaient parfaitement au mandat du RDRS et, sur une période de cinq ans, les deux organisations ont élaboré une relation stable et fiable de « prestation de services ». Le RDRS payait l'IIRR pour les cours qu'il choisissait sur la liste de l'année.

Après l'évaluation, les organisations ont fini par comprendre que leurs relations, faites de prestations de services souvent caractéristiques des relations purement commerciales, et l'importance qu'elles accordaient à la formation individuelle risquaient de limiter le renforcement de la capacité organisationnelle du RDRS. Malgré ces relations de longue date, l'IIRR n'intervenait dans le renforcement des capacités du RDRS qu'au moyen de cours de formation intermittents. Une fois le cours achevé, il cessait de s'intéresser à la question. Il ne s'occupait pas de savoir comment les compétences acquises durant ses cours étaient utilisées dans ses organisations partenaires.

Des divergences d'opinion entre le RDRS et l'IIRR quant à la raison d'être et au but des efforts de renforcement des capacités sont venues compliquer l'étude d'évaluation. Les résultats ont soulevé la question de savoir si les cours de formation de l'IIRR auraient permis d'améliorer davantage les capacités organisationnelles du RDRS dans un partenariat qui serait allé au-delà d'une simple prestation de services. L'IIRR aurait peut-être pu contribuer davantage au renforcement des capacités du RDRS si l'on avait défini plus clairement les rôles et les responsabilités et fait la part plus belle à la négociation et à la souplesse.

## Caractéristiques des partenariats et leurs répercussions sur le renforcement des capacités

Les partenariats sont des relations négociées entre plusieurs entités ayant manifesté la volonté de conclure entre elles un contrat au sens de la loi ou un contrat moral. Dans toutes les études d'évaluation, il y avait des partenariats entre les organisations de recherche et de développement nationales et internationales. Dans certains cas, on a eu affaire aussi à des organismes ou réseaux régionaux. Les relations ont varié en fonction de leur but, de leur nature et de leur intensité. Nous présenterons des exemples tirés de

nos études d'évaluation pour faire ressortir les diverses caractéristiques que peuvent avoir les partenariats au fil du temps, à mesure que les besoins et les attentes évoluent.

Les relations avec les donateurs internationaux ont commencé à évoluer de façon radicale, mais cette évolution n'est en aucun cas terminée et ne touche pas tous les organismes. De relations donateur-bénéficiaire qu'elles étaient, elles sont en train de devenir des partenariats présentant des avantages mutuels. Dans l'ancien type de relation, le donateur a le pouvoir et l'autorité de décider ce qui se fait et comment on procède. Dans ce scénario, le bénéficiaire est le récipiendaire relativement passif d'une aide. Le concept sous-jacent est le transfert (de ressources, de connaissances, de technologies ou d'idées) entre quelqu'un qui possède ou contrôle les ressources et un bénéficiaire qui en tirera avantage ou qui s'améliorera de ce fait d'une façon ou d'une autre.

**« Nous devrions envisager un projet en termes de ce qu'il peut avoir de bénéfique pour les deux organisations et pas le voir seulement comme une entité indépendante. »**

Fred Carden

De plus en plus fréquemment, on se rend compte que les deux parties en rapport ont l'une et l'autre quelque chose à offrir et à gagner. La complexité croissante de notre contexte opérationnel est telle que toutes les organisations peuvent avoir avantage à travailler avec celles qui ont des ressources et des capacités de gestion complémentaires. On constate une évolution vers un modèle de partenariat dont les protagonistes peuvent tirer des avantages mutuels, où l'on reconnaît la nécessité du dialogue et où les capacités des uns et des autres peuvent être réunies ou partagées pour atteindre des objectifs communs.

L'une des difficultés majeures est de savoir comment établir des partenariats viables et productifs. Dans une relation donateur-bénéficiaire, le donateur a plus de pouvoirs et il transfère des ressources, des connaissances et des technologies au bénéficiaire, lequel a relativement peu de pouvoirs et accède en général difficilement à ces ressources. En matière de renforcement des capacités, il est grandement souhaitable que les relations soient plus égalitaires. Notons toutefois que *l'égalité* n'a rien à voir avec *l'uniformité*. Chacune des parties apporte au partenariat ses problèmes et ses forces et chacune doit en retirer quelque chose d'autre, pour l'accomplissement de la mission de leurs organisations respectives. Ce qui en ressort, toutefois, c'est la nécessité de se respecter mutuellement et de comprendre clairement la nature et la raison d'être de la relation.

Quelle que soit leur nature, les partenariats s'efforcent de respecter les demandes, les besoins et les attentes de toutes les parties concernées. Ils se caractérisent par une communauté de buts, un respect mutuel, une certaine collégialité, des valeurs partagées et des principes acceptés de tous pour la prise de décisions et le partage des coûts et bénéfices. Ils peuvent être l'aboutissement d'un autre type de relation si plusieurs organisations se trouvent une cause commune au cours de leur collaboration. La durée de ces partenariats peut être courte, moyennement longue ou très longue. Cela dépend de la nature et de la complexité des questions à régler et des facteurs externes tels que la disponibilité des fonds.

Nous présentons ci-dessous quelques grands types de partenariat conclue entre les organisations qui ont participé au projet ERC. Ce sont des types « purs » ou « idéaux », ce qui fait que les partenariats spécifiques ne s'inscriront peut-être pas parfaitement dans l'une des catégories. Beaucoup des partenariats présentés correspondent à des types différents selon les stades de leur existence. Ensemble, cependant, ils fournissent un mécanisme permettant de négocier le but d'un partenariat et préciser la nature des principales relations.

### ***Partenariats ciblant des besoins particuliers en matière de capacités***

Dans l'un des cas, le principal objectif du partenariat était le renforcement des capacités. Le RDRS travaillait avec l'IIRR parce qu'il voulait utiliser les cours de formation de ce dernier pour renforcer les capacités de son personnel. La relation s'est bâtie sur plusieurs années et était centrée sur le programme des cours de l'IIRR. Habituellement, les parties ne définissaient pas le programme de formation ensemble, mais elles travaillaient sur une liste de possibilités. L'évaluation de la performance portait sur les cours et les aptitudes développées chez le personnel du RDRS. Cette façon d'envisager le renforcement des capacités ressemble étroitement au modèle traditionnel de transfert de technologies.

Dans l'opinion des gestionnaires et du personnel du RDRS la formation était l'élément principal du renforcement des capacités. En menant cette évaluation, ils se sont rendu compte que la formation avait, certes, de l'importance, mais que le renforcement des capacités comportait de nombreux autres éléments, dont personne ne s'occupait : la formation était effectivement nécessaire, mais elle ne suffisait pas. Ils se sont alors tournés vers le partenariat et se sont demandé de quelle façon celui-ci pouvait satisfaire d'autres besoins en la matière.

L'une des faiblesses de ce type de relations est que les « clients » ou « bénéficiaires » doivent se conformer aux priorités du « fournisseur » et à ses choix

en matière de prestation de services. Les fournisseurs (que ce soit des donateurs ou des établissements de formation) essaient souvent de contenter différents intervenants en offrant un programme de portée générale susceptible de répondre à une vaste gamme de besoins. Dans ce cas, on s'attend à ce que les clients fassent leur choix parmi les programmes offerts par le fournisseur. Le partenariat est particulièrement bénéfique là où il y a un besoin de formation clair et des personnes ayant les compétences nécessaires pour fournir le service demandé.

Certes, les prestataires de services peuvent offrir une formation et une assistance technique utiles qui contribuent au renforcement des capacités d'une organisation, mais ils s'agit généralement d'une contribution limitée. Ainsi, la relation est souvent de courte durée. Mais en présence de problèmes complexes, elle ne suffit pas pour faire progresser l'organisation comme le ferait un partenariat plus complet. Autre conséquence : à moins de négocier et de préciser dès le début la raison d'être et le but de la relation, on risque de voir apparaître des attentes peu现实istes ainsi que des dissonances qui pourraient en fin de compte nuire à l'effort de renforcement des capacités.

### ***Partenaires ayant une mission commune***

Le centre phytogénétique du Ghana et l'IPGRI ont une cause commune centrée sur le Plan d'action mondial pour la conservation et l'utilisation durable des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (GPA). Les deux organisations se sont engagées à mettre en œuvre cet accord, ce qui exige une coordination au niveau local et international. La conservation et l'utilisation de ressources phytogénétiques ont de multiples dimensions et le renforcement des capacités est apparu comme une priorité de premier rang au cours de l'étude. Les éléments cruciaux d'un partenariat fondé sur la mission semblent être les suivants : les parties ont une mission commune ou en grande partie commune, elles ont toutes deux un rôle à jouer dans ce domaine ou elles y ont un intérêt, elles voient toutes deux un avantage à travailler ensemble et elles ont toutes deux l'idée qu'elles pourraient tirer des enseignements de leur partenariat.

Le partenariat entre l'IPGRI et le centre phytogénétique a duré vingt ans et les deux organisations collaborent avec le GRENEWCA depuis 1998. Les trois organisations souhaitent travailler ensemble car elles ont une mission commune à accomplir. L'IPGRI et le GRENEWCA ont été créés pour promouvoir la conservation et l'exploitation durable des ressources phytogénétiques sur la planète et à l'échelle régionale. Cependant, aucune ne gère de banque de matériel génétique. Aussi, pour accomplir leur propre mission, elles doivent se tourner vers des organisations comme

## **Un partenariat évolutif pour le renforcement des capacités au Ghana**

L'IPGRI collabore avec le centre phytogénétique depuis plus de vingt ans. Bien que d'autres parties externes aient contribué au renforcement des capacités du centre, l'IPGRI a fourni à celui-ci son soutien le plus précieux, pendant le plus longtemps. Étant donné que leur relation se fonde sur une mission et des stratégies communes et que la responsabilité et l'autorité sur les ressources phytogénétiques incombent aux organisations locales, les deux partenaires ont étroitement collaboré au renforcement des capacités du centre en matière de gestion et de conservation des ressources phytogénétiques.

Les résultats de l'étude d'évaluation montrent que la nature de la contribution de l'IPGRI au renforcement des capacités du centre a évolué au fil du temps et répondu à des circonstances et à des besoins changeants. L'équipe d'évaluation a constaté que, malgré la pertinence des précédentes initiatives de renforcement des capacités, il y avait encore lieu pour l'IPGRI de cibler davantage ses initiatives en fonction des besoins du centre. En dépit de sa souplesse, le soutien apporté par l'IPGRI au renforcement des capacités était excessivement axé sur un petit nombre de domaines et de thèmes, telle la conservation *ex situ*. L'étude d'évaluation est arrivée à la conclusion qu'un appui au renforcement des capacités de gestion stratégique et opérationnelle dans certains domaines, par exemple l'administration, la gestion générale et la réforme des politiques, aurait également été très profitable pour le centre.

Ces problématiques liées à la gestion échappent au mandat ou au champ de compétences traditionnels d'un institut technique tel que l'IPGRI. Aussi, celui-ci pourrait ne pas être le mieux placé pour assurer le renforcement des capacités de gestion stratégique. Toutefois, il pourrait fort bien aider le centre et d'autres programmes nationaux à cerner et à suivre leurs besoins, à reconnaître d'éventuelles organisations partenaires capables de leur apporter l'expertise désirée, à réunir des fonds et à se procurer d'autres ressources. Le suivi et l'évaluation sont particulièrement importants pour des organisations comme l'IPGRI, dont le mandat consiste à renforcer des capacités, car ils leur permettent de comprendre les besoins véritables des organisations qu'elles souhaitent aider.

Certains membres de l'IPGRI, convaincus par l'étude, n'ont pas hésité à recommander l'allocation de ressources financières et la création de postes spécifiques pour le renforcement des capacités organisationnelles. Tous les membres du personnel de l'IPGRI, ou presque ayant des responsabilités en matière de renforcement des capacités, une mise à niveau de leurs compétences et de leurs connaissances en la matière s'est également révélée nécessaire pour que l'organisation puisse mieux contribuer au renforcement des capacités de ses partenaires.

le centre phytogénétique et les soutenir. Pour sa part, le centre phytogénétique tire profit de cette collaboration avec l'IPGRI et le GRENEWECA, qui lui donnent accès à des ressources (équipement spécialisé, information, etc.) et l'aident à renforcer ses capacités dans les domaines de la gestion et de l'administration.

### **Cibler un problème commun**

Bon nombre d'organisations n'ont pas une mission commune mais leurs intérêts se recoupent dans un secteur qui pose problème. Ainsi, au Vietnam, il y avait une confluence d'intérêts : l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong a pour mandat de promouvoir un développement agricole et rural durable pour répondre aux défis que pose la mondialisation au moment même où le gouvernement national se livre à une vaste réforme. De son côté, la mission du programme GCRN du CRDI est de favoriser la recherche et l'acquisition de capacités connexes dans la gestion locale des ressources naturelles. En raison des transitions que subit l'économie du Vietnam, il est nécessaire d'axer la recherche sur la gestion des ressources naturelles et de renforcer les capacités de gestion de l'institut.

On a observé une situation similaire à Cuba. Le ministère de l'Agriculture et l'IIP étaient impatients de renforcer leurs capacités de gestion pour mieux composer avec les changements bouleversant l'économie. Le projet New Paradigm, de l'ISNAR, était centré sur des enjeux similaires, mais à l'échelle régionale. L'IIP a vu qu'il pourrait profiter des connaissances et de l'expertise acquises par les participants au projet New Paradigm et ceux-ci ont compris qu'ils pourraient également apprendre de ce qui se fait à Cuba. L'un des éléments les plus importants de leur relation a été leur engagement mutuel à prôner une collaboration qui respecte et reconnaît l'autonomie, les points de vue et le savoir des professionnels locaux. À Cuba comme au Vietnam, la situation en soi et les efforts de renforcement des capacités sont au cœur du partenariat établi et celui-ci peut s'inscrire dans le moyen terme ou même le long terme.

### **Établissement de réseaux de contacts**

Dans une relation comme celle qui existe au sein d'un réseau, de nombreux intervenants différents sont appelés à participer au renforcement des capacités d'une façon non hiérarchique. Chacun est lié aux autres car il voit l'avantage qu'il y a pour tous à mettre en commun l'information, l'expérience et les autres ressources. Les membres d'un réseau peuvent aspirer à la même mission ou cibler des problèmes

communs. Un réseau est un tissu de relations complexes entre de nombreuses personnes et organisations. Nous nous sommes rendu compte, dans nos études, que nos organisations étaient de plus en plus en contact avec d'autres organisations aux intérêts similaires et dotées de ressources complémentaires.

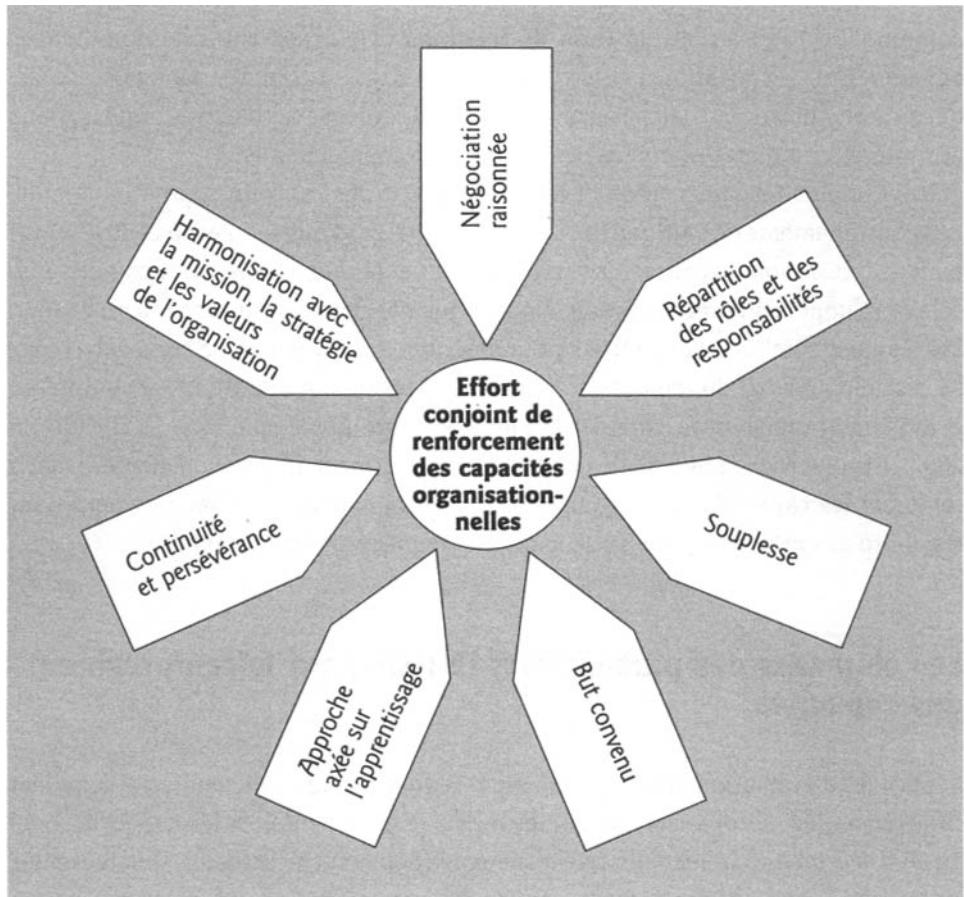
Certains réseaux comptent le renforcement des capacités parmi leurs buts. Les gouvernements de l'Afrique de l'Ouest et centrale ont mis sur pied le GRENEWECA dans le but de mieux conserver le patrimoine génétique, car ils y ont compris que cela était important tant au niveau régional que national. Ils ont reconnu qu'il fallait absolument combiner leurs efforts pour répondre aux exigences de cette entreprise. Le réseau, qui a fait du renforcement des capacités un but important, s'est avéré un complément précieux au partenariat entre le centre phytogénétique et l'IPGRI. En 2002, le projet New Paradigm de l'ISNAR a pris la forme d'un réseau régional visant à renforcer les capacités des organisations de recherche et de développement pour répondre aux problèmes que pose le développement en Amérique latine.

## **Les éléments des partenariats réussis pour le renforcement des capacités**

Les études d'évaluation ont aidé à cerner un certain nombre d'éléments qui semblent caractériser les partenariats qui ont les mieux réussi à renforcer les capacités, quel qu'en soit le type. Ces éléments, que résument la figure 8 et le tableau 3, sont présentés ci-dessous. Le succès des partenariats dépend beaucoup du partage des pouvoirs et de la mutualité des engagements. L'éthique et les principes jouent un rôle important dans la formation d'un partenariat car ils peuvent augmenter la mesure dans laquelle les pouvoirs et les engagements sont respectés et partagés.

### ***Harmonisation avec les missions, les stratégies et les valeurs de l'organisation***

Un principe fondamental à respecter pour un partenariat réussi est l'harmonisation des efforts de renforcement des capacités avec les missions, les stratégies et les valeurs des organisations concernées. L'une des raisons pour lesquelles on s'est penché sur les capacités organisationnelles dans le projet ERC était que l'on encourage souvent les organisations à entreprendre des projets parce qu'elles sont fortes et qu'elles s'acquitteront vraisemblablement bien de cette tâche. Cependant, si le lien entre le projet et la mission de l'organisation n'est pas clair, c'est à la fois le projet et l'organisation qui risquent d'en souffrir.



**Figure 8. Les éléments des partenariats réussis pour le renforcement des capacités**

Nous avons découvert dans nos études que les partenariats les plus solides et les plus productifs étaient ceux dont les diverses parties s'étaient engagées en faveur de l'effort de renforcement et s'appropriaient ensemble cet effort. Pour qu'un partenariat porte fruit, les besoins des organisations internationales et nationales doivent être pris en compte. La collaboration a lieu lorsque les besoins convergent. Le sentiment d'être partie prenante s'installe lorsque les activités contribuent aux missions et aux stratégies des organisations concernées. Les partenaires valorisent leur collaboration, car ils savent qu'ils travaillent à des buts similaires à long terme, avec des méthodes semblables. Il va de soi que l'harmonisation avec les missions et les stratégies ne suffit pas. Pour se sentir partie prenante et s'engager, il faut aussi intervenir directement dans la conception et la mise en œuvre des activités de renforcement.

**Tableau 3.** Les éléments des partenariats réussis pour le renforcement des capacités

<b>Harmonisation avec la stratégie et les valeurs de l'organisation</b>	Un partenariat devrait contribuer à la mission, des organisations concernées et être conforme aux stratégies et aux valeurs de chacune.
<b>Clarté de la raison d'être et du but</b>	Chaque organisation devrait déterminer en quoi le partenariat concourt à l'atteinte de ses buts. Il est important de discuter de la raison d'être du partenariat dès le départ, tout malentendu pouvant être source plus tard de mésententes et de conflits.
<b>Répartition claire des rôles et des responsabilités</b>	Chaque organisation doit assumer la responsabilité de son propre renforcement. En matière de renforcement des capacités, les partenaires ont des rôles différents à jouer et ils doivent s'acquitter de fonctions différentes. Le déséquilibre des pouvoirs dans les partenariats internationaux rend la négociation et la définition des rôles et des responsabilités particulièrement importantes.
<b>Négociation raisonnée et pouvoir de décision conjoint</b>	Il faut établir les principes qui orienteront le partenariat avant de passer à l'action. Il est plus facile de se sentir partie prenante lorsque tous participent activement aux décisions.
<b>Ouverture à l'apprentissage et au changement</b>	Comme il est au cœur du renforcement des capacités, l'apprentissage doit avoir lieu dans toutes les organisations participantes, et pas seulement chez le « bénéficiaire ». Dans un climat de confiance mutuelle, le suivi et l'évaluation peuvent contribuer à l'apprentissage.
<b>Continuité et persévérance</b>	Le renforcement des capacités est un processus qui exige du temps, des ressources et de la persévérance. Si la persévérance n'est pas un gage de progrès, elle contribue considérablement à la réussite des efforts de renforcement.
<b>Souplesse</b>	Les partenariats doivent évoluer au fil du temps en fonction des conditions et des enjeux changeants. Tous les partenariats se terminent tôt ou tard, d'où la nécessité de prévoir comment on y mettra progressivement un terme.

Le centre phytogénétique du Ghana et l'IPGRI poursuivent des objectifs complémentaires, car ils souhaitent tous deux la mise en œuvre du GPA. Aucun des deux organisations n'aurait pu atteindre ses objectifs seule, car ceux-ci exigent une action aux niveaux local et international.

Au Bangladesh, le RDRS a recouru aux services de l'IIRR en raison de la similarité entre leurs missions – promouvoir une autonomie accrue et le développement en milieu rural. Toutefois, lorsque les deux organisations ont examiné leur partenariat de façon plus approfondie pendant l'étude d'évaluation, elles se sont aperçues que celui-ci ne contribuait finalement pas à la mission des deux. L'IIRR apportait certainement de précieuses compétences techniques au RDRS, mais l'utilisation de celles-ci dépassait la portée du partenariat. L'évaluation a aidé l'IIRR à reconsiderer les hypothèses sur lesquelles était fondée sa stratégie de formation. Il s'est alors rendu compte que le renforcement des capacités organisationnelles du RDRS aurait pu être plus complet si le partenariat avait tenu compte dès le départ des besoins d'apprentissage des deux organisations. L'étude a également incité le RDRS et l'IIRR à négocier les buts et les modalités de leur partenariat de façon à ce que celui-ci contribue plus directement à leurs missions.

### ***Une raison d'être et des buts clairs***

Alors qu'ils évaluaient leurs efforts de renforcement des capacités, les partenaires ont pris conscience de l'importance de préciser la raison d'être et les buts des relations tissées entre les organisations nationales et internationales. Chacun peut avoir des hypothèses différentes à ce sujet. Des interprétations dissonantes des efforts de renforcement pourraient engendrer des attentes irréalistes ou, plus tard, de l'insatisfaction.

Revenons au Bangladesh. Le RDRS s'attendait – peut-être n'était-ce guère réaliste – à ce que la formation dispensée par l'IIRR entraîne automatiquement son renforcement. Il s'est tendu compte, après l'évaluation, qu'il avait besoin d'une approche plus complète pour soutenir ses capacités organisationnelles.

*« Les organisations techniques peuvent ne présenter aucun avantage comparatif pour la facilitation des processus que nous savons maintenant essentiels au renforcement des capacités. Nous en sommes à nous demander quel rôle nous devrions jouer pour faciliter les processus de renforcement des capacités. »*

Jamie Watts

Le renforcement des capacités organisationnelles est souvent un sous-produit de projets ou de partenariats visant d'autres buts. Par exemple, au Vietnam, le CRDI (par la voie de son programme GCRN) a prêté secours à l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong en mettant en œuvre des projets de recherche concertés, fondés sur l'hypothèse que le renforcement des capacités de recherche individuelles contribuerait à celui de l'organisation de recherche. C'est la raison pour laquelle le mode de financement dominant du CRDI a été centré sur les projets de recherche et la formation en rapport avec les projets, et non sur le renforcement des capacités organisationnelles en tant que tel. Les responsables du programme GCRN du CRDI ont appris de cette étude et d'autres expériences que, même lorsque le renforcement des capacités organisationnelles n'est pas établi comme un objectif clair, il faut faire attention au contexte dans lequel le projet financé se déroule, et non seulement au projet et aux personnes qui le mènent à bien.

### ***Répartition claire des rôles et des responsabilités***

Les organisations internationales peuvent encourager le renforcement des capacités dans une organisation nationale en motivant celle-ci et en lui fournissant des idées, des ressources et de l'expertise technique. Elles ne peuvent toutefois pas diriger le renforcement avec efficacité. Le leadership doit venir de l'intérieur même de l'organisation concernée.

L'aptitude à mener le renforcement des capacités varie en fonction de l'équilibre, ou du déséquilibre, des pouvoirs. On entend par « pouvoirs » la capacité d'agir librement, de contrôler les ressources et d'exercer l'autorité. Lorsque les efforts de renforcement sont déployés par différentes parties, il faut répartir les pouvoirs. Surtout lorsqu'il s'agit de partenariats internationaux, il importe de reconnaître l'existence d'un déséquilibre des pouvoirs, s'il y a lieu. Celui-ci est habituellement imputable à un contrôle inégal des ressources, surtout des ressources financières.

Chaque donateur fixe ses propres exigences en matière de reddition des comptes, par exemple en contrôlant les fonds injectés dans un programme ou en décidant de l'objet d'un programme. Les partenaires nationaux ont aussi des exigences en la matière. En fait, il ne s'agit pas de mettre fin au déséquilibre des pouvoirs, mais, le plus ouvertement et directement possible, de reconnaître et de négocier des principes et des méthodes de collaboration mutuellement acceptables. Cela exige une certaine transparence de la part des deux partenaires.

Pendant l'évaluation au Vietnam, les responsables du programme GCRN ont constaté que certains changements apportés par le CRDI aux priorités fixées n'étaient pas perçus d'un bon œil par tous les partenaires vietnamiens. La transition vers une

recherche communautaire n'avait pas fait l'objet de discussions en ce qui avait trait aux répercussions sur le partenariat, appelé à changer, entre les réseaux et l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong.

Les organisations externes peuvent jouer un rôle positif dans le renforcement des capacités des organisations nationales. Elles peuvent souvent obtenir plus facilement la reconnaissance de leurs initiatives locales – y compris les efforts de renforcement des capacités – si elles les font approuver par des organismes internationaux. Par exemple, même si le gouvernement ghanéen a ratifié plusieurs conventions et ententes internationales concernant la conservation et l'utilisation des ressources phytogénétiques, il ne dispose toujours pas de politiques nationales pertinentes. La défense des intérêts du centre phytogénétique sur ces questions a bénéficié d'une plus grande légitimité grâce à son partenariat avec l'IPGRI, qui l'a appuyé.

Il ne faut toutefois pas surestimer le rôle des organisations internationales dans le renforcement des capacités. La participation et l'approbation des organismes nationaux sont souvent cruciales. En plus de fournir des ressources et de l'expertise technique, ces organismes peuvent contribuer à une reconnaissance politique. Dans les cas du centre des cultures racines, aux Philippines, de l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong, au Vietnam, et de la FARENA, au Nicaragua, le soutien des universités mères a constitué un ingrédient essentiel de la réussite du renforcement des capacités.

### ***Négociation raisonnée et pouvoir de décision conjoint***

La mesure dans laquelle les parties négocient leurs ententes en fonction d'éléments qu'elles jugent essentiels, y compris les objectifs et les principes orientant les décisions ainsi que le partage des coûts et des avantages dans un esprit éthique, influe considérablement sur la réussite d'un partenariat. Autrement dit, il ne faut pas que l'un des partenaires impose ses volontés à un autre. L'expérience montre que la négociation des objectifs est particulièrement importante. Pourquoi travaillons-nous ensemble? Quelle est la valeur ajoutée? Pourrait-on arriver aux mêmes fins autrement ou avec plus d'efficacité?

À Cuba, les partenaires se sont livrés à une négociation détaillée pour déterminer les paramètres des efforts de renforcement concernant l'analyse de la chaîne agroalimentaire. Plutôt que de donner une formation technique d'entrée de jeu, on a d'abord tenu un atelier pour réunir les gestionnaires de la recherche des organisations locales avec des partenaires internationaux pour qu'ils discutent du renforcement des capacités et qu'ils définissent les principes qui orienteraient leur

travail au cours des deux années suivantes. Une déclaration consignant et symbolisant les engagements pris par toutes les parties en faveur du renforcement des capacités a été signée.

Comme on l'a déjà noté, de nombreuses organisations externes peuvent participer au renforcement des capacités de concert avec une organisation nationale. Aussi, les négociations ne sauraient être à sens unique, puisque chacune des organisations concernées pourrait avoir des buts et des besoins différents, qui peuvent ne pas concorder et évoluer avec le temps. Par exemple, aux Philippines, le centre des cultures racines a bénéficié du soutien de différentes organisations externes pour renforcer ses capacités de recherche participative. Toutefois, trois de ces quatre organisations poursuivaient des buts plus vastes en matière de renforcement et ont donc contribué à d'autres aspects du processus de renforcement des capacités pour le centre. La multiplication des partenaires et des programmes augmente les risques de conflits et de confusion.

### ***Ouverture à l'apprentissage et au changement***

Nos études d'évaluation confirment que tous les membres d'un partenariat apportent des connaissances, une expérience et des idées précieuses. Par ailleurs, tous ont des enseignements à tirer de leur collaboration aux efforts de renforcement des capacités. L'apprentissage est au cœur de tels efforts et nos études indiquent que ceux-ci sont plus fructueux lorsque tous les partenaires sont enclins à tirer des enseignements de leur expérience pour améliorer leur travail. Il ne faut pas se fier à la chance dans ce domaine, mais favoriser l'apprentissage par une réflexion périodique sur les buts, les activités et les résultats du processus de renforcement des capacités, en misant sur un suivi et une évaluation systématiques.

Toutes les études d'évaluation nous ont permis de mieux comprendre le renforcement des capacités. Dans la plupart des cas, la réflexion a contribué à la solidification des liens entre les partenaires nationaux et internationaux. Presque partout dans le monde, les efforts déployés par des organisations internationales visent le renforcement des capacités dans le Sud. Toutefois, nos études ont montré que ces organisations ont aussi des leçons à tirer de l'expérience.

Il est arrivé, dans certains cas, que des participants ramènent dans leurs organisations ce qu'ils avaient appris et l'appliquent à d'autres situations. Aux Philippines, l'étude d'évaluation a aidé le réseau UPWARD – le « fournisseur » de capacités dans ce cas – à prendre conscience des vastes connaissances et de l'expérience acquises de son partenariat avec le centre de cultures racines. Les projets concertés sur le terrain auxquels a pris part le réseau UPWARD ont contribué à l'élaboration de

ses programmes, notamment dans le secteur de la recherche, et influé sur sa façon de collaborer avec d'autres partenaires pour renforcer les capacités de recherche participative.

L'élaboration de méthodes à suivre en matière d'apprentissage organisationnel est cruciale aux partenaires concernés par le renforcement des capacités. Dans le cas du Vietnam, l'étude d'évaluation a permis au partenaire international, le CRDI, d'examiner le soutien qu'il offrait aux réseaux. Les responsables du programme GCRN du CRDI ont appris de l'étude d'évaluation que leurs programmes de soutien aux réseaux devaient être revus pour couvrir les aspects relatifs au renforcement des capacités, notamment les compétences en réseautage et en facilitation. Certaines leçons acquises dans le cadre du partenariat avec l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong, au Vietnam, serviront à un autre projet que met en œuvre le CRDI en Chine. En fait, si l'un seulement des partenaires apprend quelque chose, les partenaires s'éloigneront l'un de l'autre et la relation s'étiolera.

### ***Continuité et persévérance***

Comme on l'a relevé à plusieurs occasions, le renforcement des capacités n'est pas un acte isolé. Les capacités s'acquièrent au fil du temps et souvent assez lentement. Les pressions internes ou externes pour produire des résultats rapides vont parfois à l'encontre des besoins de renforcement des capacités, qui sont à plus long terme. Les partenaires devraient idéalement s'entendre pour maintenir leur association suffisamment longtemps pour créer un sentiment de confiance, favoriser l'adhésion conjointe au projet et obtenir des résultats concrets. Cependant, les relations à long terme ne garantissent pas le succès. Par exemple, au Vietnam, même si le CRDI et l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong collaboraient depuis de nombreuses années, le personnel de l'institut a eu l'impression que certains aspects de leur partenariat allaient à la dérive lorsque le financement et l'objet du programme du CRDI ont changé pour favoriser la gestion communautaire de la recherche sur les ressources naturelles.

L'IPGRI et le centre phytogénétique ont œuvré ensemble à la conservation des ressources génétiques pendant vingt ans en favorisant le renforcement de capacités connexes. La contribution de l'IPGRI au renforcement des capacités a évolué avec le temps en fonction des circonstances changeantes. La signature du GPA, en 1996, a attiré l'attention sur d'autres priorités, entre autres la conservation *in situ*. Ces priorités nouvelles ont altéré la nature et l'objet du renforcement des capacités au sein du partenariat. Cet exemple illustre à quel point il importe d'évaluer régulièrement les

initiatives de renforcement pour vérifier la pertinence des objectifs et des stratégies en fonction des conditions du moment.

## **Souplesse**

Parmi les initiatives de renforcement des capacités examinées dans le cadre du projet ERC, celles qui ont connu le plus de succès se reconnaissaient à leur souplesse et à leur capacité d'adaptation aux circonstances changeantes, intégrant dès que possible l'information et l'expérience nouvelles. De ce fait, les organisations internationales qui apportaient un soutien devaient éviter une spécialisation excessive et offrir une gamme assez diversifiée de services.

Les négociations entre les partenaires ne doivent pas prendre fin une fois la raison d'être de leur collaboration précisée. Elles doivent se poursuivre tant que dure le partenariat, selon les conditions et les défis qui se présentent. Des évaluations périodiques peuvent encourager les partenaires à réfléchir à leurs liens et à apporter les changements nécessaires pour mieux réagir aux conditions, aux besoins et aux possibilités du jour.

Aux Philippines, le partenariat établi entre le centre des cultures racines et le réseau UPWARD était d'abord fondé sur l'intérêt commun de ceux-ci pour les cultures racines et l'utilisation de la recherche participative pour atteindre leurs buts organisationnels respectifs. Durant leur partenariat de douze ans, l'attention s'est déplacée de l'utilisation de la patate douce dans les potagers privés à l'expansion de l'industrie du grignotage. Le premier objet de la recherche effectuée par le centre visait la prévention d'une crise alimentaire au lendemain du terrible séisme qui avait ébranlé le nord des Philippines, en 1991. Le nouvel objet d'intérêt (produits de grignotage) est apparu lorsque le centre a voulu contrer la détérioration de la situation économique des agriculteurs de la région. En fait, pendant cette période de douze ans, le partenariat a traversé huit étapes différentes (voir l'annexe).

Outre les bienfaits de la souplesse, nous avons appris qu'une spécialisation excessive pouvait limiter la portée d'un partenariat et nuire au succès global de l'effort de renforcement des capacités. Comme les changements influant sur le cours de nos activités sont perpétuels, le besoin de renforcer les capacités et d'apprendre est permanent.

Si les partenariats évoluent, ils peuvent tout aussi bien avorter. Il arrive que le partenariat n'ait plus à être maintenu et que chaque organisation se consacre à ses propres activités. Dans d'autres cas, les intérêts des partenaires partent dans des directions divergentes et ceux-ci ont besoin de créer des liens nouveaux et différents pour aller de l'avant.

## **Messages à retenir**

L'un des grands défis pour les gestionnaires consiste à établir des partenariats viables et productifs pour renforcer les capacités. Un certain nombre d'éléments distinguent les partenariats fructueux, de quel type qu'ils soient.

Il est important d'harmoniser l'effort de renforcement des capacités avec la mission, la stratégie et les valeurs des organisations concernées. On contribuera ainsi à accroître chez les partenaires le sentiment d'être partie prenante au projet. Il est également essentiel de déterminer avec précision la raison d'être et les buts des liens tissés entre les organisations nationales et internationales. Si les partenaires n'interprètent pas de la même façon l'effort de renforcement des capacités, ils risquent de nourrir des attentes irréalistes ou d'être insatisfaits par la suite.

En dépit du fait que les organisations internationales et locales peuvent jouer un rôle positif et influer sur le renforcement des capacités dans les organisations nationales, c'est à l'organisation désireuse de renforcer ses propres capacités que revient le leadership.

L'aptitude à prendre les rênes du renforcement de ses capacités est fonction de l'équilibre, ou du déséquilibre, des pouvoirs dans les partenariats établis entre les organisations. Une répartition sans équivoque des rôles et des responsabilités aidera à composer avec un éventuel déséquilibre.

La négociation est essentielle à l'élaboration de principes et de méthodes mutuellement acceptables. La transparence, de part et d'autre du partenariat, est également cruciale pour une collaboration efficace.

Les efforts de renforcement des capacités qui sont les plus fructueux sont ceux où toutes les parties s'engagent à tirer des enseignements de leur expérience pour s'améliorer. Une réflexion périodique sur les buts, les activités et les résultats du processus de renforcement, en misant sur un suivi et une évaluation systématiques, favorise l'apprentissage.

Il faut absolument faire preuve de souplesse pour réagir aux circonstances changeantes et intégrer l'information et l'expérience nouvelles aux activités de renforcement au fil du temps.

Les relations que tissent les organisations évoluent, et celles-ci doivent s'attendre à ce que leurs partenariats changent, voire disparaissent.

## **Autres lectures suggérées**

Ces dernières années, on a vu s'élever de nombreuses critiques concernant la coopération technique et ses répercussions sur le renforcement des capacités dans

les pays en développement. Au cours des deux dernières années, le PNUD a jeté une lumière nouvelle sur les notions de base du renforcement des capacités et la façon dont la coopération externe peut vraiment contribuer au renforcement de capacités locales durables. Son projet « Réformer la coopération technique pour renforcer les capacités » vise à alimenter le débat en cours sur le renforcement des capacités et le rôle des partenaires externes. Les rapports d'étape produits dans le cadre du projet et les résultats de discussions approfondies sur le sujet peuvent être consultés sur le site Web à l'adresse suivante : [http://capacity.undp.org/book\\_fr.htm](http://capacity.undp.org/book_fr.htm).

L'un des premiers ouvrages produits dans le cadre du projet du PNUD, *Les capacités pour le développement*, est celui de Fukuda-Parr, Lopes et Malik (2002). Il aborde de nombreux enjeux traités dans le présent chapitre. Nous le recommandons vivement aux lecteurs à la recherche d'une analyse plus approfondie de ces questions.

Le numéro 14 (juillet 2002) du bulletin accessible par Internet *Capacity.org* est consacré à l'initiative du PNUD et à d'autres éléments relatifs aux politiques et aux pratiques de renforcement des capacités dans les secteurs de la coopération et du développement internationaux.

Le numéro de décembre 2002 de l'*International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, produit par Hall, présente une série d'articles sur la collaboration à la recherche Nord-Sud et le renforcement des capacités.

L'ouvrage de Fisher, Ury et Patton (1991), *Comment réussir une négociation* (d'abord publié en 1982), demeure la référence la plus utile sur la négociation raisonnée.

De nombreuses organisations de développement ont préparé des lignes directrices pour l'établissement de partenariats avec les pays en développement. En Suisse, la Commission pour le partenariat scientifique avec les pays en développement a publié une série de lignes directrices similaires aux facteurs de réussite identifiés dans ces pages. Cet organisme propose onze principes pour orienter les partenariats de recherche : déterminer ensemble l'objet de la recherche; établir un climat de confiance; informer et créer des réseaux; partager les responsabilités; promouvoir la transparence; assurer le suivi de la coopération; faire connaître les résultats; exploiter les résultats; partager équitablement les gains; renforcer le potentiel de recherche; assurer l'acquis. On trouvera ces principes sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : [http://www.kfpe.ch/key\\_activities/publications/guidelines/guidelines\\_f.html](http://www.kfpe.ch/key_activities/publications/guidelines/guidelines_f.html).

Dans leur ouvrage, *Organizations Working Together*, Alter et Hage (1993) présentent un vaste éventail de dispositifs interorganisationnels – les coentreprises, les associations et les réseaux – qui sont utilisés pour coordonner les activités au-delà des limites organisationnelles traditionnelles.

Le PNUD a récemment publié (2002) une synthèse des leçons relatives au partenariat dans une fiche intitulée « Le partenariat pour assurer la gouvernance locale ».

Le guide *Partnering to Build and Measure Organizational Capacity*, de Johnson et Ludema (1997), présente des leçons utiles au renforcement des capacités organisationnelles, tirées de l'expérience d'organisations de développement nationales qui collaborent avec le Christian Reformed World Relief Committee.

L'analyse bibliographique qu'ont faite Armstrong et Whyte, *Learning Partnerships*, est accessible sur le site Web du CRDI ([www.idrc.ca/evaluation/literaturereview.htm](http://www.idrc.ca/evaluation/literaturereview.htm)). On y passe en revue la littérature récente sur les partenariats publics, en plus de définir ceux-ci dans le contexte de la gestion et de l'évaluation du travail accompli par les centres de recherche.

## **6. Comment évaluer le renforcement des capacités organisationnelles?**

*Le présent chapitre a été conçu pour aider le lecteur à préparer et à mener à bonne fin des évaluations du renforcement des capacités. Au lieu de proposer une série d'étapes fixe, nous présenterons un certain nombre de questions à prendre en considération par les gestionnaires et les évaluateurs dès le début du processus d'évaluation et nous commencerons par les questions clés à aborder au stade de la préparation. Nous traiterons quelques problèmes d'ordre méthodologique dont il faudra tenir compte pour concevoir et entreprendre une évaluation solide, susceptible de donner des résultats utiles. Nous attirerons l'attention sur les difficultés que nous avons rencontrées dans nos études d'évaluation et nous formulerons quelques suggestions sur la façon dont les gestionnaires et les utilisateurs pourraient régler des problèmes analogues dans leur propre organisation.*

### **Questions clés à prendre en considération**

Dans les chapitres précédents, nous avons traité principalement du renforcement des capacités dans les organisations de recherche et de développement. Nous avons expliqué ce qu'il fallait entendre par renforcement des capacités, notamment des capacités organisationnelles, et parlé du genre de capacités dont les organisations avaient besoin et de la manière de les renforcer, ainsi que du rôle joué par différentes organisations dans les processus de renforcement. Nous allons maintenant nous pencher sur les diverses approches et méthodes à employer pour les évaluer.

Les évaluations, souvent effectuées par des spécialistes de l'extérieur, fournissent des informations aux organismes de financement et permettent de s'acquitter de rendre des comptes à des organismes externes. Notre objectif est de faire connaître aux gestionnaires et aux évaluateurs les questions, les approches et les méthodes qui les aideront à préparer, à effectuer et à améliorer leurs évaluations des efforts de renforcement des capacités dans leur propre organisation et chez leurs partenaires.

Comme nous l'expliquons plus longuement au chapitre 7, nous estimons que les organisations et les intervenants qui se lancent dans une évaluation peuvent en tirer de très grands avantages. En y participant directement, ils en profiteront souvent plus qu'en utilisant les résultats contenus dans des rapports d'évaluation. C'est la raison pour

laquelle nous insistons sur l'emploi de méthodes d'auto-évaluation participatives faisant intervenir les membres et intervenants des organisations. En nous fondant sur les études que nous avons menées dans le projet ERC, nous pensons que l'idéal est d'effectuer ce genre d'évaluation en collaboration, dans des équipes composées de membres des différentes organisations participantes.

L'un des buts du projet ERC a été de mettre à l'essai des cadres de référence et des méthodes de terrain et d'en tirer des conclusions. En nous inspirant de nos expériences et de nos réflexions, nous vous proposerons des approches faisant intervenir les futurs utilisateurs dans tous les aspects du processus d'évaluation.

Dans ce chapitre, nous répondrons à trois grandes questions :

- Comment se préparer pour une évaluation?
- De quels principes d'évaluation peut-on se servir pour orienter l'évaluation?
- Comment mener à bien l'évaluation?

Nous vous suggérerons quelques réponses générales à ces questions à partir de notre expérience de l'évaluation du renforcement des capacités au sein de nos propres organisations. Nous vous suggérons en outre d'autres lectures sur la question.

Nous n'allons pas vous donner de « recettes » à suivre pas à pas, mais nous essaierons de vous faire réfléchir à la manière de préparer et d'effectuer une évaluation des efforts de renforcement des capacités, parce qu'il n'existe aucun truc ni plan simple pour évaluer les efforts de toutes sortes déployés à cet effet par les organisations. L'une souhaite évaluer une initiative qu'elle vient tout juste de prendre en vue d'affiner ses buts et d'harmoniser ses méthodes d'approche, tandis que l'autre voudra peut-être en évaluer une déjà « arrivée à maturité » ou menée à terme afin d'en signaler les impacts et les avantages aux principaux intervenants. À cause de contraintes budgétaires et par manque de temps, une organisation peut être obligée d'effectuer toute l'évaluation en quelques semaines, alors qu'une autre a suffisamment de ressources pour collecter systématiquement des informations pendant plusieurs mois, et même plusieurs années, avant d'en tirer des conclusions.

## **Comment préparer une évaluation**

Si une équipe d'évaluation se précipite directement dans la collecte de données sans se préparer correctement, elle risque de crouler rapidement sous une montagne d'informations difficiles à traiter et de questions auxquelles elle aura du mal à répondre. D'après nos études, il y a six activités indispensables à une bonne préparation :

- préciser pourquoi et pour qui l'évaluation doit être faite;
- faire participer les futurs utilisateurs à tout le processus d'évaluation;

- s'assurer les soutiens nécessaires à l'évaluation;
- mobiliser des ressources suffisantes pour mener à bien l'évaluation;
- discuter des résultats possibles de l'évaluation;
- s'entendre sur les principes de base qui orienteront l'évaluation.

### **Préciser pourquoi et pour qui l'évaluation doit être faite**

Les évaluations se font pour de nombreuses raisons différentes et pour les besoins de toutes sortes de publics. Le manque de clarté quant au but d'une évaluation et au public à qui elle s'adresse peut être une source de confusion, de déception et de mécontentement. Lorsqu'on a entrepris l'évaluation à la FARENA, au Nicaragua, beaucoup de professeurs supposaient que c'était pour les évaluer eux et leur infliger des sanctions à cause de leur mauvais rendement. Le premier pas important dans le processus d'évaluation a consisté à préciser qu'on voulait évaluer les capacités du corps professoral dans son ensemble et qu'on se proposait de fournir aux professeurs eux-mêmes les informations nécessaires à l'amélioration de leurs capacités et de leur rendement. Ces précisions sur le but et le principal public (ou les principaux publics) de l'évaluation sont également essentielles pour identifier les intervenants clés qui doivent être invités à y participer.

*« Le principal but de l'évaluation est d'améliorer et de transformer ce qui a été fait dans le passé et d'y réfléchir. Il y a un effet boule de neige : plus vous en faites, plus vous avez besoin de réfléchir et plus vous en savez, plus vous avez besoin d'agir. »*

Albina Maestrey Boza

### **Faire participer les futurs utilisateurs à tout le processus d'évaluation**

Au fil des années, les évaluateurs ont appris que le meilleur moyen de garantir des résultats vraiment utiles consistait à faire participer les futurs utilisateurs à tout le processus. Dans ce que l'on a fini par connaître sous le nom d'« évaluation axée sur l'utilisation », les futurs utilisateurs participent à des discussions sur les modes d'utilisation et les avantages possibles de l'évaluation et s'efforcent de s'entendre sur ses objectifs et ses méthodes, compte tenu des ressources et du temps disponibles. Les intervenants doivent également participer aux discussions concernant les résultats et les répercussions possibles de l'évaluation et le suivi à assurer, éventuellement, dans différents scénarios.

## **Méthodes et outils d'évaluation du renforcement des capacités d'un institut de développement rural au Vietnam**

Au Vietnam, l'évaluation portait principalement sur l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong de l'Université de Can Tho et les deux réseaux qu'il coordonne — le FSRNET et le NAREMNET. Ces trois organisations ont bénéficié d'un soutien du programme GCRN du CRDI.

L'étude visait à évaluer les efforts de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles par les organisations participantes sur une période de dix ans et à améliorer l'usage qu'elles faisaient des outils de suivi et d'évaluation de ces efforts. En s'appuyant, à titre d'exemple, sur des études d'évaluation organisationnelle et des méthodes de renforcement des capacités antérieures, l'équipe vietnamienne s'est servie principalement d'un ensemble d'outils de suivi et d'évaluation qualitatifs et participatifs adaptés au thème et aux axes de son évaluation. Elle a choisi ces outils de manière à entraîner tout le personnel dans une discussion franche et constructive sur les efforts de renforcement passés, actuels et futurs. Mais ces divers outils ont également permis à l'équipe d'évaluation et au personnel d'apprendre à connaître les méthodes à employer.

Pour commencer, l'équipe a organisé, tenu et animé un atelier d'auto-évaluation de deux jours avec la participation de 34 membres du personnel de l'institut. Cet atelier a été un moyen de présenter le projet ERC et l'étude d'évaluation au personnel et d'obtenir son avis sur diverses questions concernant le renforcement des capacités. Il a permis d'aboutir à une entente, au sein de l'institut, sur ce que représentait cette étude, et d'amener le personnel à s'engager à fond dans une coopération. Il a également fourni quelques idées préliminaires sur les questions clés de l'évaluation. Les gestionnaires, conférenciers et techniciens ainsi que le personnel d'administration de l'institut ont été priés de remplir des questionnaires et de se rendre à des interviews visant à recueillir des « récits de travail ». Les questionnaires ont servi à juger de l'impact que les efforts de renforcement des capacités avaient eu au niveau des individus et des projets. Les « récits de travail » ont révélé, grâce aux comptes rendus personnels et détaillés qu'ils contenaient, de quelle façon le personnel estimait avoir contribué aux activités de base de l'institut, si son travail avait changé au fil du temps et comment, si ses propres capacités avaient évolué et comment, et en quoi celles-ci étaient liées aux efforts déployés par l'institut pour renforcer les capacités organisationnelles.

Une petite étude de cas secondaire a été ajoutée à l'évaluation principale, afin de se rendre compte de l'impact des deux réseaux sur le SIAS, l'un des membres. Un atelier participatif a été organisé avec le SIAS et l'institut pour présenter le projet ERC et voir comment les deux organisations collaboreront à l'étude d'évaluation. Un mois après, le SIAS a réuni un groupe de réflexion pour une journée avec ses propres partenaires de recherche (dont des agriculteurs et du personnel gouvernemental travaillant au niveau local), afin d'obtenir des réponses plus détaillées aux questions soulevées dans l'étude.

Pour finir, il y a eu des interviews avec des répondants clés, à savoir le directeur de l'institut ainsi que le personnel du GCRN/CRDI chargé de superviser le soutien accordé à l'institut et aux réseaux, dans le but de voir comment ce programme avait contribué au renforcement des capacités de l'institut et de déterminer quel impact avaient eu les projets de recherche conjoints, quels changements s'étaient produits au Vietnam pendant la période considérée et quel effet ceux-ci avaient eu sur la recherche et le développement dans le pays, et enfin, quels seraient les futurs problèmes à affronter.

Pour chaque étude, l'équipe d'évaluation a besoin de décider qui faire participer, selon l'objectif de l'évaluation et les relations existant au sein de l'organisation et avec les personnes de l'extérieur. À Cuba, comme il s'agissait d'évaluer le renforcement des capacités d'analyse de la chaîne alimentaire, les participants venaient des divers points de la chaîne de production porcine, du ministre de l'Agriculture aux transformateurs de la viande en passant par les chercheurs, les vulgarisateurs et les éleveurs de porcs.

Au Vietnam, l'un des volets de l'évaluation était axé sur les efforts de renforcement des capacités de deux réseaux de gestion des ressources naturelles coordonnés par l'institut de l'Université de Can Tho, et des agriculteurs, des vulgarisateurs locaux, des agents du gouvernement et des chercheurs universitaires participaient. Au Nicaragua, les principaux participants ont été essentiellement le personnel de la FARENA, étant donné que le corps professoral était le premier visé par l'évaluation. Pour ce qui est des intervenants externes appartenant à d'autres directions universitaires et à des organisations partenaires, on a fait appel à eux uniquement quand on avait besoin de leur avis sur le travail du corps professoral.

### ***S'assurer les soutiens nécessaires à l'évaluation***

En raison de la sensibilité des processus et des résultats de l'évaluation, il faut obtenir le plus tôt possible l'engagement des personnes clés. Le soutien des gestionnaires est capital, mais d'autres, tels que les membres du personnel et les agents gouvernementaux quand il s'agit d'organismes publics, peuvent également déterminer de l'échec ou de la réussite d'une évaluation. Le soutien des gestionnaires est d'autant plus important que ceux-ci ont le pouvoir de décider qui fera partie de l'équipe d'évaluation. Ils doivent également donner l'autorisation de consacrer du temps et des ressources à l'évaluation. Ce qui est peut-être encore plus important, c'est qu'ils peuvent faciliter ou entraver l'utilisation des résultats de l'évaluation en décidant du suivi et des changements à effectuer après l'évaluation. Nous encourageons les évaluateurs à s'assurer le concours d'autres gestionnaires supérieurs pour mener à bien l'évaluation et donner suite à ses résultats, avant de commencer à collecter des données. L'une des façons d'y parvenir consiste à demander aux gestionnaires quelle information ils aimeraient tirer de l'évaluation et à les faire participer aux discussions sur les moyens de collecter, analyser et interpréter cette information.

Dans chacune des organisations ayant participé au projet ERC, il a fallu s'assurer des soutiens internes et externes avant d'entreprendre sérieusement l'évaluation. Au fil du temps, les questions soulevées et les changements de personnel ont rendu d'autres négociations nécessaires.

Au Ghana, on a pu obtenir le soutien du directeur du Centre de ressources phytogénétiques en l'invitant à cogérer l'étude. À son tour, celui-ci s'est assuré l'aide du directeur de l'organisation mère du Centre, le Conseil de la recherche scientifique et industrielle (CSIR). Par la suite, quand le directeur a pris sa retraite, il a fallu entreprendre des négociations avec son remplacement pour qu'il accorde son soutien.

À Cuba, l'étude initiale avait été conçue par les membres de la Direction générale des sciences et de la technologie et les responsables du projet New Paradigm. Du fait que l'étude allait consister, sous certains aspects, à évaluer les changements organisationnels survenus dans le système national cubain, le SINCITA, il a fallu en négocier la conception avec le directeur des Sciences et de la technologie, le vice-ministre de l'Agriculture et le directeur de l'un des instituts participant à l'étude, ainsi que le chef de l'organisation de soutien externe, le projet New Paradigm.

En plus du soutien des gestionnaires, nous avons aussi besoin du concours actif des membres du personnel de toutes les organisations en jeu, y compris le personnel de soutien. Nos études ont révélé que les membres du personnel avaient souvent très envie d'évaluer leurs propres capacités et performances ainsi que celles de leur organisation, tant que l'objectif de l'évaluation était d'apprendre et de s'améliorer et non de juger et de sanctionner. Notre façon de procéder nous a aidé à motiver le personnel pour qu'il s'engage à prendre part à la construction de l'avenir de son organisation. Dans le cas du Vietnam, l'équipe d'évaluation avait tenu et animé un atelier d'auto-évaluation de deux jours avec la participation de 34 membres du personnel. L'atelier a été un moyen de présenter le projet ERC et l'étude d'évaluation au personnel, d'en discuter avec lui et d'obtenir son avis sur diverses questions concernant le renforcement des capacités. Il a permis d'obtenir de lui un solide engagement à coopérer au projet et il a donné un aperçu des questions clés de l'évaluation.

### ***Mobiliser des ressources suffisantes pour mener à bien l'évaluation***

Les évaluations demandent du temps, des personnes motivées et des ressources financières et il est préférable de négocier leur disponibilité avant de se lancer dans le travail. Comme il a déjà été dit, une évaluation axée sur l'utilisation se fait avec la participation des futurs utilisateurs, ce qui signifie que l'on exigera de ces derniers beaucoup de temps et d'efforts. On pourrait également avoir besoin de fonds pour les déplacements, par exemple, si l'organisation en question est décentralisée ou si de grandes distances séparent les différentes organisations concernées.

Des spécialistes de l'évaluation extérieurs à l'organisation peuvent donner certains conseils dans la conception de l'étude et faciliter la collecte ou l'analyse des informations. Mais, si une organisation et son personnel veulent tirer des enseignements

et des avantages de l'évaluation, ils doivent y participer à fond et se sentir responsables des résultats. L'un des principaux avantages de nos études d'évaluation s'est avéré être l'apprentissage qui a eu lieu pendant le processus. Les membres du personnel qui ont déjà une ou plusieurs évaluations à leur actif ont un atout, mais même quand ce n'est pas le cas, ils peuvent « apprendre par l'action » et ceux qui prennent part au processus se doreront de nouvelles connaissances et techniques à mesure que l'étude progressera.

Le projet ERC a accordé à chaque équipe d'évaluation un modeste montant (approximativement 10 000 dollars US pour chaque étude). Le principal coût d'une évaluation participative est, toutefois, le temps que les gestionnaires, les membres du personnel et les intervenants externes consacrent au processus. Il a été assumé par les organisations participantes et leurs intervenants.

Dans chacune des études, les membres du personnel des organisations participantes ont fait le gros du travail. Dans la FARENA, au Nicaragua, le chef de l'évaluation – également doyen de la faculté – a eu tant de travail que l'on a embauché un consultant pour faciliter le processus. Néanmoins, même dans ce cas, les membres du corps professoral ont fait la plus grande partie du travail et ils ont trouvé des avantages à l'évaluation en raison de leur participation directe au processus. Dans d'autres cas, des consultants externes du projet ERC ont rencontré des équipes locales pendant quelques jours pour leur donner des conseils sur la conception d'une évaluation et les méthodes à employer.

### ***Discuter des résultats possibles de l'évaluation***

Avant de commencer à collecter de l'information, il est utile de discuter des résultats possibles avec les principaux utilisateurs potentiels, ce qui les aide à se préparer et de réfléchir aux actions qui pourraient s'imposer. C'est aussi l'occasion, pour les évaluateurs, d'affiner les questions à poser dans l'évaluation et les méthodes à utiliser.

### ***S'entendre sur les principes de base qui orienteront l'évaluation***

Comme les évaluations sont des processus très complexes et potentiellement sensibles, il est utile d'avoir quelques principes pour orienter les travaux et aider à résoudre les divergences d'opinion pouvant survenir. Ce sera le sujet de la section suivante.

Disons, en conclusion, que notre expérience a enseigné que le temps et les efforts qui ont été consacrés à la préparation de l'évaluation n'ont pas été perdus. Se lancer dans la collecte de données sans avoir obtenu l'engagement des partenaires, mobilisé les ressources nécessaires, obtenu des soutiens ou convenu de quelques principes de base peut être plus tard une source de confusion et de déception.

## **Principes d'assurance de la qualité et d'utilisation de l'évaluation**

Divers groupes d'évaluateurs professionnels ont établi des normes et des principes d'évaluation insistant généralement sur l'utilité, la faisabilité, l'équité et l'exactitude des évaluations. Ces principes peuvent être utiles pour planifier et mettre en œuvre des évaluations ainsi que pour juger de leur qualité une fois qu'elles sont achevées.

En nous appuyant sur l'expérience acquise avec les six études d'évaluation que nous avons menées à bien, nous proposons sept principes directeurs pour évaluer les efforts de renforcement des capacités organisationnelles. Ces principes reflètent une philosophie de l'évaluation des initiatives de renforcement des capacités organisationnelles axées sur l'utilisation.

### ***Utilité***

L'évaluation devrait être conçue et mise en œuvre de manière à être utile aux futurs utilisateurs et, en fait, utilisée par eux, qu'ils soient les gestionnaires et les membres du personnel de l'organisation ou ses principaux intervenants externes.

### ***Sensibilité au contexte***

Comme chaque organisation fonctionne dans un contexte politique et socioéconomique particulier et fluctuant, il y a lieu de tenir compte des circonstances extérieures dans la

### **Normes d'évaluation**

**Utilité** : Une évaluation doit répondre aux besoins des utilisateurs prévus en matière d'information.

**Faisabilité** : Une évaluation doit être réaliste, prudente et rentable et faire preuve de diplomatie.

**Légitimité** : Une évaluation doit être légale et morale et tenir dûment compte du bien-être des participants et de ceux qui seront touchés par ses résultats.

**Exactitude** : Une évaluation doit fournir des informations solides (c'est-à-dire valables et fiables, provenant de sources défendables, présentant des conclusions justifiées, etc. ) sur son objet.

*Source : Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994)*

conception et l'exécution des évaluations. Il faut aussi prendre en considération le milieu interne des organisations. Dans celles dont la culture encourage les discussions ouvertes et franches ainsi que l'apprentissage et l'amélioration, on peut procéder à une évaluation largement participative et ouvertement autocritique. En revanche, dans une culture récompensant la compétition et les réalisations individuelles plus que le travail en équipe, il peut être plus indiqué de choisir une approche garantissant l'anonymat.

### ***Participation et négociation***

Comme nous l'avons déjà dit, on doit faire participer les futurs utilisateurs internes et externes à tout le cycle de l'évaluation – depuis la conception jusqu'à l'examen du processus en passant par la mise en œuvre – afin de les encourager à se servir des résultats. Si l'on veut que les utilisateurs s'approprient l'évaluation et ses résultats, il faut négocier avec eux ses diverses étapes, au lieu de les imposer d'en haut ou de l'extérieur.

### ***Apprentissage par l'action***

Les principaux avantages d'une évaluation des efforts de renforcement des capacités peuvent venir des enseignements que le personnel et l'organisation en retirent en y procédant. Il est donc important de faire participer les gens à leur propre processus d'évaluation plutôt que d'en faire une « affaire d'experts ». Pendant le processus, les participants peuvent apprendre énormément, non seulement au sujet du renforcement des capacités, mais aussi sur les méthodes d'évaluation.

### ***Approche itérative***

Au cœur du processus d'évaluation, il y a des cycles de réflexion et d'analyse. Les principaux avantages d'une évaluation viennent souvent des connaissances acquises pendant qu'on y procède, plutôt que des résultats présentés dans un rapport. Il arrive alors fréquemment que l'on voit émerger d'importantes questions et considérations qui obligent à adapter les modes de collecte ou d'analyse prévus. Il est donc essentiel d'adopter une approche souple et itérative pour mettre l'évaluation en œuvre.

### ***Documentation systématique***

Il importe de documenter les principales décisions prises durant l'évaluation, les questions posées, les sources utilisées et les informations obtenues. Cela permettra

de réfléchir au processus d'évaluation et aux résultats et aussi de prouver plus facilement le bien-fondé des conclusions et des suggestions.

### **Intégrité et transparence**

Afin de s'assurer que les procédures et résultats de l'évaluation sont équitables et qu'ils seront acceptés, on doit procéder franchement et honnêtement, sans intention de nuire à certaines personnes ou à l'organisation tout entière. Dans la quasi-totalité des études, nous avons d'abord tenu des ateliers avec les gestionnaires et le personnel pour leur exposer les objectifs de l'évaluation et aborder celle-ci ouvertement. Il faut trouver le juste milieu entre la franchise et la bienséance et protéger les personnes qui fournissent des informations sensibles. Pendant les évaluations, il nous a paru important d'assurer la confidentialité des sources d'information individuelles. Dans les séances de groupes, il a été utile de prendre pour norme que les points de vue et les avis personnels potentiellement sensibles ne seraient pas divulgués à l'extérieur du groupe.

En exposant ces principes, nous voulons encourager toutes les équipes d'évaluation à établir leur propre ensemble de principes directeurs pour leur évaluation. La section Autres lectures suggérées que vous trouverez à la fin du chapitre propose d'autres séries de normes et de principes susceptibles de vous donner des idées pour concevoir l'évaluation de votre organisation.

### **Exemples de principes directeurs pour évaluer des efforts de renforcement des capacités**

**Utilité :** Concevez et menez votre évaluation de façon à ce qu'elle soit utile à ses futurs utilisateurs.

**Sensibilité au contexte :** Tenez compte du milieu dans lequel votre évaluation est conçue et effectuée.

**Participation et négociation :** Faites participer les futurs utilisateurs internes et externes à tout le cycle d'évaluation.

**Apprentissage par l'action :** Stimulez l'apprentissage par le processus d'évaluation en y faisant participer le personnel.

**Approche itérative :** Intégrez des cycles répétés d'action et de réflexion dans votre processus d'évaluation.

**Documentation systématique :** Documentez vos conclusions et suggestions de manière à en établir le bien-fondé et à pouvoir y réfléchir plus tard.

**Intégrité et transparence :** Faites en sorte que le processus d'évaluation soit ouvert et sincère pour assurer que les procédures et les résultats seront équitables et bien acceptés.

## Passage à l'action : Comment procéder

Une fois que l'équipe d'évaluation est prête et armée de principes directeurs, elle doit décider comment mener à bien l'évaluation. Nous proposons une approche dynamique axée sur l'apprentissage et tenant compte de la complexité des efforts de renforcement des capacités et des relations existant entre eux et la performance de l'organisation.

Plutôt qu'un plan ou une recette pour concevoir et mener une évaluation, nous proposerons, en nous fondant sur notre propre expérience, une approche souple associant les méthodes qualitatives et quantitatives. Nous vous suggérons d'utiliser plusieurs méthodes et de recouper ou de « trianguler » les résultats. La triangulation consiste à varier les sources d'information, les méthodes ainsi que les types de données et à faire appel à différents évaluateurs, afin d'étudier une question sous divers angles et d'arriver ainsi à des conclusions plus fiables.

Le renforcement des capacités organisationnelles est un processus extrêmement complexe et mal compris, dont les résultats sont difficiles à mesurer. C'est pourquoi il est particulièrement utile de recouper, de « trianguler » et de valider les résultats avec les intervenants.

L'encadré ci-après contient une liste de questions d'ordre méthodologique auxquelles vous devrez répondre si vous voulez bien évaluer les efforts de renforcement des capacités de votre organisation.

### **À quelles questions l'évaluation cherchera-t-elle à répondre?**

Il est important d'axer une évaluation sur des questions bien précises auxquelles vous essaierez de répondre par la collecte, l'analyse et l'interprétation systématiques d'information. Quand vous envisagez de procéder à une évaluation, il faut absolument poser les bonnes questions et employer les mots justes. Autrement dit, les questions doivent être à la fois pertinentes et bien formulées. Malheureusement, il y a une tendance à les poser à la hâte ou même à les éviter. Nous sommes nombreux à avoir connu des évaluations au cadre de référence vague, ne posant aucune question. Dans d'autres cas, les évaluateurs étaient supposés répondre à une longue liste de questions dans un laps de tempsridiculement court. Ce sont deux approches qui ont généralement des résultats décevants, sans idées-forces.

Dans nos évaluations, nous avons trouvé difficile, mais essentiel, de nous entendre sur une brève liste de questions. Cette phase de notre travail s'est avérée extrêmement importante, étant donné que ces questions nous ont ensuite guidés dans nos collectes et analyses d'information et dans l'interprétation et la présentation de nos résultats. Souvent, nos questions ont évolué au fil du temps et sont devenues

plus précises à mesure que mûrissait l'idée que nous nous faisions de nos propres efforts de renforcement des capacités et de nos méthodes d'évaluation.

Avec le temps, l'équipe d'étude vietnamienne a abouti aux questions suivantes et elle a conçu son évaluation de manière à pouvoir y répondre :

- Quelles sont les capacités organisationnelles clés qui ont été renforcées par l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong?
- Comment les capacités organisationnelles de l'institut ont-elles évolué au fil du temps (depuis sa création)?
- Comment et dans quelle mesure le personnel de l'institut a-t-il contribué au renforcement des capacités organisationnelles?
- Quels sont les futurs défis qui attendent l'institut en matière de renforcement des capacités organisationnelles?
- Quel a été l'apport du programme GCRN du CRDI aux efforts de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles de l'institut?

### ***Qui se servira des résultats?***

Il est tout aussi nécessaire de se demander qui se servira des résultats que de formuler les bonnes questions pour l'évaluation. En fait, dans une évaluation, il y a un lien

#### **Questions d'ordre méthodologique auxquelles il convient de répondre en concevant et en menant à bien une évaluation**

- Sur quelles questions portera l'évaluation?
- Qui se servira des résultats?
- Comment utiliser un « modèle logique » pour centrer l'évaluation?
- Quelles seront l'unité d'analyse et le champ de l'évaluation?
- Comment faire pour que tout le monde ait la même notion de l'évaluation et s'engage dans le processus?
- Comment doit-on gérer le processus d'évaluation?
- Quelle information a-t-on besoin de collecter?
- Avec quels outils devrait-on collecter et analyser l'information?
- Comment devrait-on recouper, trianguler et valider les résultats?
- Comment faut-il présenter les résultats de l'évaluation?
- Comment peut-on encourager l'utilisation des résultats?

direct entre le choix des questions à poser et l'identification des futurs utilisateurs des résultats. Le type d'analyse à effectuer et la manière de présenter les résultats dépendront également des utilisateurs que l'on aura décidé de cibler en priorité. Par exemple, s'il s'agit d'utilisateurs internes de l'organisation en question, il pourrait être extrêmement efficace de présenter les résultats de vive voix dans des réunions à huis clos où il sera possible de discuter ouvertement de questions sensibles. En revanche, si le principal utilisateur est un organisme externe, il est généralement nécessaire de présenter un rapport officiel et on pourrait alors présenter quelques-unes des questions plus sensibles séparément dans un rapport confidentiel ou dans des rencontres personnelles.

### ***Comment utiliser un « modèle logique » pour centrer l'évaluation?***

Les évaluateurs professionnels recommandent de mettre au point un « modèle logique » pour les projets et programmes qu'ils évaluent. C'est une chaîne de relations simplifiée exposant la logique et les hypothèses sous-tendant un programme ou une intervention et indiquant comment l'on compte obtenir les résultats attendus. Elle présente la logique du programme, définit les hypothèses sur lesquelles il est fondé et fait apparaître les liaisons logiques entre :

- les activités entreprises;
- les résultats à obtenir;
- les incidences intermédiaires ou à court terme attendues;
- les impacts profonds ou à long terme que le programme est destiné à avoir.

Beaucoup de projets et de programmes comportent un modèle logique quelconque dans leurs propositions ou plans de travail, souvent sous la forme d'un « cadre logique », comme l'exigent nombre d'organisations de développement. Dans le projet ERC, nous avons essayé de mettre au point des modèles logiques pour nos initiatives de renforcement des capacités, mais nous n'y avons que partiellement réussi. En y réfléchissant, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était difficile d'établir un modèle logique pour une telle intervention du fait que les partenaires nationaux et internationaux avaient fréquemment des hypothèses et des objectifs différents qui n'ont pas été discutés et acceptés ouvertement. Pour se mettre d'accord sur la logique d'une initiative de renforcement des capacités, il faut en débattre longuement et s'entendre sur un plan d'action. Comme nous l'avons dit dans le chapitre sur les partenariats de renforcement des capacités organisationnelles, c'est rarement le cas.

L'un des apports d'une telle évaluation à une initiative de renforcement des capacités est qu'elle encourage les participants à préciser leurs objectifs et leurs hypothèses et à les documenter dans un modèle logique. Comme souligné dans le

chapitre précédent, nous nous rendons aussi compte à présent de la nécessité de négocier les buts, les hypothèses et les stratégies ainsi que les modalités contractuelles des initiatives que nous prenons en collaboration avec nos partenaires. Cela facilitera à l'avenir la mise au point de modèles logiques susceptibles dont nous pourrons nous servir pour orienter nos évaluations.

### ***Quelles seront l'unité d'analyse et le champ de l'évaluation?***

Dans toute évaluation, il est important de définir l'unité de base de l'analyse et la portée de l'évaluation. À Cuba, il avait été initialement prévu d'évaluer le renforcement des capacités pour les sciences, les innovations et les technologies agricoles dans tout le système national. Par la suite, faute de temps et de ressources, il a été décidé de réduire le champ de l'étude à l'examen du renforcement d'un seul type de capacité dans un institut de recherche unique. Au Nicaragua, au contraire, on avait d'abord envisagé d'étudier le renforcement de la capacité résultant de la collaboration avec une seule organisation internationale (le CIAT) mais, plus tard, on a décidé d'étendre l'étude au renforcement des capacités dans toute la FARENA. Par champ de l'évaluation, on n'entend pas seulement les organisations et les sujets visés, mais aussi l'horizon temporel. Au Ghana, la période sur laquelle a porté l'évaluation a été de vingt ans, au Vietnam de dix et aux Philippines de douze.

Dans chaque cas, pour orienter la collecte et l'analyse de l'information, il a fallu déterminer clairement le champ de l'évaluation – une organisation tout entière, un service au sein d'une organisation, ou encore un ensemble d'organisations – les sujets à traiter et la période visée. La plupart des équipes d'évaluation ont eu du mal à définir clairement les limites et les unités d'analyse. Au lieu de nous focaliser sur des départements, des centres ou des programmes, nous avons souvent contourné cette difficulté en définissant des unités plus compréhensibles telles que des individus, des équipes, des partenariats, des projets, des événements ou des résultats. Cela nous a permis de ne collecter que la quantité exacte d'information pour répondre correctement aux questions posées dans l'évaluation.

### ***Comment faire pour que tout le monde ait la même notion de l'évaluation et s'engage dans le processus?***

Dans nos organisations, l'évaluation du renforcement des capacités s'est avérée une activité extrêmement délicate et ceux qui s'en occupaient ont eu affaire à des susceptibilités personnelles et à la complexité des relations au sein de l'organisation tout au long du processus. Nous avons entre autres souvent eu à surmonter des sentiments négatifs au sujet de l'évaluation elle-même. À plusieurs reprises, des membres

du personnel ont fait observer que les évaluations avaient fréquemment pour but de juger les individus ou de justifier des restructurations et des compressions de personnel. Nous étions peu nombreux à savoir qu'une évaluation pouvait être un moyen d'apprentissage et d'amélioration au sein de nos organisations. Dans nos études, les deux approches suivantes nous ont paru intéressantes pour apaiser les susceptibilités, parvenir à une conception commune de l'évaluation et s'assurer l'engagement de tous dans le processus.

*Faire participer, dès le début, les gestionnaires et le personnel de l'organisation ainsi que les intervenants externes clés à tout le processus d'évaluation.* Nous avons déjà souligné pourquoi il était important, dès les premiers échanges de vues avec les participants, de discuter de l'objectif fondamental de l'évaluation, en insistant sur son utilisation comme moyen d'apprentissage et d'amélioration individuels et organisationnels. Quand les équipes d'évaluation entreprenaient leurs travaux, elles pensaient souvent qu'une équipe spécialisée en ferait la plus grande partie et présenterait ensuite ses résultats à la fin du processus. Mais à chaque fois, elles ont fini par réaliser qu'il était important de faire participer beaucoup de gens au processus et d'informer périodiquement d'autres intervenants des intentions, des méthodes et des nouveaux résultats des travaux. Cela offrait l'avantage de s'assurer l'engagement de tous à l'égard de l'évaluation pendant que celle-ci était en cours.

*Discuter ouvertement du renforcement des capacités organisationnelles et de son évaluation.* Les gestionnaires et le personnel sont généralement plongés dans leurs activités quotidiennes et ils ont rarement l'occasion de débattre des grandes questions touchant à leur organisation. Le simple fait de commencer à parler de ses capacités peut être particulièrement instructif. Il y a eu, au début, beaucoup de confusions concernant les concepts et la terminologie de base dans toutes les organisations participantes. Qu'entendons-nous exactement par renforcement des capacités? À quel genre d'évaluation pensons-nous? Pourquoi nous préoccuper de toutes ces choses? On ne peut guère s'attendre à voir contribuer positivement à une évaluation des gens qui n'en comprennent et n'en réalisent pas l'intérêt. Dans nos études, nous avons trouvé utile d'organiser, pour commencer, des ateliers avec les gestionnaires, les membres du personnel et les intervenants externes, en vue de discuter des intentions de l'étude envisagée et de ses divers modes d'utilisation possibles. Dans la FARENA, au Nicaragua, par exemple, 31 membres du personnel et plusieurs étudiants ont assisté à un tel atelier, et aux Philippines, 17 membres du centre des cultures racines et de la BSU. Ces ateliers ont suscité de l'intérêt pour les études et ont motivé les participants à y investir du

temps et de l'énergie. Ils ont également permis de recueillir leurs points de vue au sujet du renforcement des capacités, d'en discuter et de le documenter.

*Valider les conclusions et les recommandations avec les intervenants clés.* Quand on implique et informe le personnel chaque fois que l'on obtient un résultat au cours d'une évaluation, on évite les mauvaises surprises à la fin. Il est également important de

**« Les évaluations avaient toujours mauvaise presse, elles évoquaient un peu le maintien de l'ordre. Dans ce projet, nous avons analysé l'impact éducatif qu'elles pouvaient avoir. Le personnel doit pouvoir y trouver une occasion de s'instruire et ce n'est qu'à ce moment-là qu'il sera capable de changer sa façon de prendre des décisions et d'agir. »**

José de Souza Silva

discuter et de valider les conclusions et les recommandations avec les intervenants clés. L'une des faiblesses de beaucoup d'évaluations tient au décalage entre l'information collectée et analysée et les conclusions et recommandations. Dans beaucoup de cas, on rajoute celles-ci à la hâte à la fin du rapport d'évaluation, en ne se souciant guère de leur validité ou de leur faisabilité. En impliquant les parties intéressées et les éventuels décisionnaires à leur formulation ou validation, elles deviennent d'autant plus compréhensibles et acceptables, ce qui favorise ultérieurement le suivi et la prise de mesures. Les parties intéressées les contestent souvent, mais si elles ont participé à l'examen des

faits et à la formulation des conclusions, elles auront plus de chances d'aboutir à un consensus, d'accepter les résultats et d'y donner suite.

À l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong, des ateliers ont été organisés pour discuter des conclusions et recommandations avec les gestionnaires, le personnel et les intervenants externes clés. On a établi ensuite une version vietnamienne du rapport d'évaluation et pris deux décisions importantes qui étaient, d'une part, de procéder à une planification stratégique en se fondant sur les résultats de l'évaluation, et, d'autre part, de réviser les procédures suivies par l'institut pour évaluer le rendement du personnel. À Cuba, on a discuté et validé le rapport d'évaluation dans une série de réunions au niveau du ministère de l'Agriculture, de la Direction générale des sciences et de la technologie, de l'institut de recherche porcine et de l'équipe responsable de la chaîne agroalimentaire. Ces travaux ont abouti à la décision, prise au niveau du ministère, d'effectuer une évaluation systémique du renforcement des capacités au sein du SINCITA.

## **Comment doit-on gérer le processus d'évaluation?**

Il est nécessaire de gérer les évaluations et de faciliter les processus d'évaluation participative que nous préconisons dans le présent livre. La gestion consiste à définir les buts de l'évaluation, les rôles et attributions de ceux qui y participent, le temps et les ressources disponibles et les résultats à fournir. La responsabilité doit en être confiée à une personne ou à un groupe qui prendra les décisions nécessaires et supervisera les travaux jusqu'à ce qu'ils soient menés à bien.

Dans chacune de nos six études, nous avons eu largement recours à la facilitation. Nous entendons par là la stimulation, la motivation et l'orientation du processus d'évaluation, habituellement au moyen d'activités en groupe. Une bonne facilitation est indispensable si l'on veut être équitable envers tous les partenaires, connaître les idées, points de vue et intérêts de tous les membres du personnel de l'organisation (ou des organisations), acquérir un savoir collectif et négocier pour aboutir à des notions communes et s'entendre sur la marche à suivre.

Bien que chacune des équipes d'évaluation ait compté sur le travail collectif pour mener à bien ses études, toutes ont eu tendance à sous-estimer l'importance d'une bonne facilitation. Celles du projet New Paradigm et de l'IIP à Cuba l'ont probablement reconnue et ce sont elles qui ont fait le plus de progrès dans le renforcement des capacités dans ce domaine. C'est parce que, dans ce projet et au sein de la Direction générale des sciences et de la technologie cubaine, il y a une longue tradition de travaux collectifs dans le domaine de l'éducation participative des adultes. Les approches et techniques de facilitation mises au point au milieu des années 1990 ont été par la suite appliquées avec succès à leurs travaux d'évaluation.

Nous suggérons aux organisations se lançant dans l'évaluation du renforcement de leurs capacités de consacrer du temps et des ressources à la recherche ou à la formation de facilitateurs qualifiés en mesure d'intervenir activement tout au long du processus d'évaluation. Dans de nombreux cas, il sera nécessaire d'investir dans la formation spécialisée de membres de votre personnel en techniques de facilitation.

## **Quelle informations a-t-on besoin de collecter?**

On suppose parfois que, dans une évaluation, on doit collecter autant d'information que l'on peut avec le temps et les ressources dont on dispose. Il est toutefois préférable, en général, de collecter la plus petite quantité dont on a besoin pour répondre aux questions posées.

Pour limiter la tâche, il est indispensable de formuler des questions précises et de déterminer la portée de l'évaluation et l'unité d'analyse (l'organisation ou la partie de l'organisation visée et la période considérée). Les évaluateurs qui commencent la collecte avant de définir les questions et la portée de leur évaluation se retrouvent souvent avec des renseignements dont ils ne se servent jamais. En général, moins il y a de questions et plus elles sont formulées avec précision, moins il faudra d'information.

Pour simplifier, il y a deux types d'informations pouvant servir à évaluer le renforcement des capacités d'une organisation :

- l'information primaire qui a besoin d'être collectée spécialement pour l'évaluation;
- l'information secondaire, telle que des renseignements figurant déjà dans les registres, dossiers, rapports ou publications de l'organisation.

Dans les études organisationnelles, on a souvent tendance à ignorer l'information secondaire et à se lancer dans la collecte de l'information primaire. C'est ce que nous avons fait. À posteriori, on se rend compte qu'il aurait été utile d'examiner plus soigneusement les documents existants.

En rassemblant et en analysant tout ce qui a déjà été écrit sur le renforcement des capacités, on peut à la fois entamer des discussions sur le sujet et réunir de l'information pour l'évaluation. Avant de commencer à collecter de nouveaux renseignements, par exemple au moyen d'interviews ou d'enquêtes, il est important de rassembler l'information qui se trouve déjà dans les dossiers, rapports et publications, et qui peuvent aider à répondre aux questions d'évaluation. Les équipes d'évaluation ont souvent été surprises de voir la somme d'information qui était, en fait, déjà disponible. En la collectant et en l'analysant, nous avons pu réduire la quantité d'information primaire à trouver.

Au Centre des ressources phytogénétiques du Ghana, par exemple, on avait déjà recueilli de l'information sur la collecte et l'utilisation du matériel génétique. À Cuba, tant l'IIP que la Direction générale des sciences et de la technologie avaient de bons dossiers sur les ateliers et les cours de formation organisés pour renforcer la capacité d'analyse de la chaîne alimentaire. Le centre des cultures racines des Philippines en avait également de bons sur les innovations technologiques mises au point au moyen de recherches participatives.

La collecte d'information primaire est généralement plus longue et coûteuse que la recherche et l'analyse de l'information existante. Dans l'évaluation d'une organisation, il est courant de penser d'abord à procéder à une enquête classique par questionnaire. Mais comme nous allons le voir dans la section suivante, il y a beaucoup d'autres moyens importants de collecter des renseignements utiles pour évaluer le renforcement des capacités organisationnelles.

## Avec quels outils faut-il collecter et analyser l'information?

Il existe beaucoup d'outils pour collecter et analyser l'information et interpréter les résultats. Vous trouverez quelques sources utiles dans la section Autres lectures suggérées à la fin de ce chapitre. Les outils qui se sont avérés utiles pour les études d'évaluation sont décrits rapidement ci-dessous.

*Ateliers d'auto-évaluation.* Des ateliers d'auto-évaluation ont été organisés dans toutes les études et ont été, en définitive, très utiles pour recueillir et analyser l'information, interpréter les résultats, sensibiliser le personnel à l'évaluation et obtenir son engagement, et valider et enrichir l'information, les conclusions et les recommandations. Étant donnée l'importance de ces ateliers, les techniques de facilitation et les outils connexes à utiliser en groupe dans l'analyse des données, la synthèse des conclusions et la communication des résultats se sont révélées indispensables à toute évaluation du renforcement des capacités organisationnelles.

*Examen des documents.* Les documents, y compris les archives, les rapports annuels, les budgets et les procès-verbaux de réunion, ont été examinés dans toutes nos études. Dans certains cas, les documents n'ont été que moyennement utiles parce que les efforts de renforcement des capacités n'avaient été que partiellement consignés. Néanmoins, l'information qu'ils contenaient a souvent été très utile pour servir de base de discussion en la matière et mieux cibler la collecte. Au centre des cultures racines des Philippines, l'équipe d'étude a constaté que les efforts de renforcement de la capacité de recherche participative s'inscrivaient généralement dans des interventions de recherche et de développement plus vastes et que tout ce qui concernait ce type de recherche était rarement bien documenté. En revanche, elle a pu trouver des documents sur les nouvelles technologies publiés par le Centre, y compris les nouvelles variétés, qui étaient le résultat de recherches participatives. Malgré les limites de l'information trouvée dans les documents, l'équipe d'étude en a apprécié l'utilité pour stimuler les discussions en atelier et recouper ses propres impressions concernant les processus de renforcement des capacités et les résultats.

*Interviews avec des répondants clés.* Les interviews avec des répondants clés consistent à avoir des discussions en profondeur avec des personnes choisies parce qu'elles représentent certains groupes d'intérêt ou qu'elles sont considérées comme particulièrement expérimentées, perspicaces ou informées. De telles interviews ont eu lieu dans toutes les études, habituellement en personne. Dans certains cas, toutefois, elles ont été menées par téléphone ou courriel. Elles ont permis aux équipes

d'évaluation de connaître les points de vue et les attentes des intervenants (des membres du personnel, des gestionnaires ou des tiers, par exemple) au sujet des efforts de renforcement et des changements intervenus avec le temps dans les capacités et la performance.

*Interviews de groupe.* Les interviews ont parfois été menées avec des groupes plutôt qu'avec des personnes isolées. Par certains côtés, cette technique est à peu près à mi-chemin entre l'interview avec un répondant clé (une personne) et l'atelier d'auto-évaluation. Les interviews de groupe structurées avec l'aide d'un facilitateur se sont avérées particulièrement utiles pour obtenir un consensus dans des groupes relativement homogènes. Elles sont moins indiquées quand les groupes sont hétérogènes ou quand certaines personnes accaparent la conversation.

*Histoires personnelles.* Dans quelques cas, on a recueilli en détail les histoires personnelles de gens connaissant à fond et depuis longtemps les processus de renforcement des capacités. Au Centre des ressources phytogénétiques du Ghana, il a été très utile d'apprendre de la bouche du directeur ce qu'il pensait et avait vécu personnellement, étant donné que l'évaluation portait sur une période de vingt ans et qu'il existait très peu de documents sur les premières années. L'équipe d'étude s'est entretenue avec lui afin d'obtenir son point de vue sur l'histoire de son organisation, de connaître son cheminement personnel comme scientifique et gestionnaire, et de déterminer quels facteurs avaient facilité ou entravé le renforcement des capacités du Centre. L'équipe a transcrit et analysé l'interview au complet.

*Études d'évaluation.* Une étude de cas est une enquête structurée et détaillée menée par une organisation ou un groupe en vue d'analyser le contexte et les processus du renforcement des capacités ainsi que les résultats. Chacune des études d'évaluation peut être considérée comme une étude de cas mais, du fait que les questions posées et les méthodes utilisées diffèrent de l'une à l'autre, elles ne sont pas tout à fait comparables. Certaines équipes ont cherché plus systématiquement que d'autres à mettre au point un cadre d'étude de cas pour leurs évaluations.

L'équipe du Ghana a élaboré un type d'étude de cas systématique faisant appel à des méthodes et sources d'information multiples pour étudier les questions posées dans l'évaluation. Cette étude était composée de trois volets, un pour chacune des trois organisations en jeu. Le volet correspondant au Centre des ressources phytogénétiques comprenait trois ateliers d'auto-évaluation ayant pour but de juger des forces et des faiblesses du Centre, une série d'interviews avec des représentants de haut rang pour connaître leurs impressions, des histoires personnelles racontées

par le directeur, et un examen des archives et des dossiers pour évaluer les changements de personnel, les publications produites, l'infrastructure mise sur pied et d'autres facteurs pouvant être évalués quantitativement. Le volet correspondant à l'IPGRI comportait un sondage auprès du personnel intervenu dans le renforcement des capacités au sein de cette organisation, des interviews avec cinq des principaux gestionnaires et un examen des dossiers afin d'évaluer les contributions apportées par l'IPGRI à la formation, à l'infrastructure et aux méthodes de recherche au Ghana. Le volet correspondant au GRENEWECA comprenait un atelier pour obtenir le point de vue de chacun des neuf membres du réseau et un examen des archives pour évaluer les contributions apportées par le réseau au renforcement des capacités par la formation, la recherche collective et la fourniture d'équipements.

*Observations directes.* L'évaluation du renforcement des capacités peut bénéficier d'une observation des activités et installations de l'organisation et de l'usage que celle-ci en fait. Mais la direction et le personnel peuvent y être si habitués qu'ils ne sont plus en mesure d'observer des choses qui sauteraient immédiatement aux yeux de quelqu'un de l'extérieur. Les observations les plus originales et utiles sont souvent faites par des étrangers connaissant suffisamment bien des organisations analogues pour pouvoir faire des comparaisons révélatrices, ce qui suggère que l'on pourrait avoir intérêt à associer les auto-évaluations internes aux avis de spécialistes de l'extérieur.

*Enquêtes par questionnaire.* L'enquête par questionnaire est probablement l'outil que l'on conseille le plus fréquemment pour collecter l'information nécessaire à l'étude ou à l'évaluation d'une organisation. Quand les équipes ont élaboré leurs plans d'évaluation, elles avaient d'abord prévu des enquêtes par questionnaire dans chacun d'eux. Mais, une fois rentrées dans leurs organisations respectives, elles ont toutes décidé de se servir d'outils qui leur demanderaient moins de temps et moins d'autres ressources. Pour ce genre d'enquête, il faut être capable d'établir le formulaire, choisir les échantillons, mener l'enquête, gérer les bases de données quantitatives et qualitatives, procéder aux analyses statistiques, faire de la recherche et bien d'autres choses encore. Les formulaires d'enquête doivent être rédigés dans les langues locales, ce qui oblige à les traduire et à traiter l'information qualitative dans plusieurs langues.

L'équipe d'évaluation du RDRS au Bangladesh, par exemple, avait initialement prévu de procéder à une enquête dans les régions rurales et de traiter l'information à l'IIRR aux Philippines. Mais quand elle s'est rendu compte que les réponses seraient données en bengali, langue que l'on ne comprendrait pas aux Philippines, elle a abandonné ce plan. Elle a procédé à une enquête réduite auprès du personnel du RDRS et traité et publié les résultats au Bangladesh. Les enquêtes l'ont aidée à déterminer

les capacités acquises par le personnel grâce aux cours offerts par l'IIRR. L'équipe a aussi eu systématiquement de l'information sur les nouvelles aptitudes que les anciens élèves avaient été capables ou incapables de mettre en pratique dans leur travail.

### ***Comment recouper, trianguler et valider les résultats?***

La triangulation est un moyen de rendre les résultats d'une évaluation plus fiables en analysant et en recoupant les conclusions sous de multiples points de vue, y compris en utilisant différentes sources de données et méthodes de collecte et d'analyse de l'information et en faisant appel à différents évaluateurs ou à différentes théories. Étant donnée la complexité des efforts de renforcement des capacités, la difficulté qu'il y a à appliquer des méthodes expérimentales pour les évaluer, la quantité limitée d'information à leur sujet (en particulier de données de référence) et les divergences d'opinions fréquentes, la triangulation a une importance spéciale dans leur évaluation.

Dans ce contexte, l'une des façons essentielles de recouper les résultats et de les rendre plus fiables consiste à utiliser plusieurs sources d'information pour confirmer les conclusions. Cela permet de contrôler la cohérence des résultats obtenus selon diverses méthodes. Un autre moyen important de les rendre fiables consiste à examiner les conclusions avec les intervenants au cours du processus d'évaluation. Quand les participants remettent sérieusement en question les résultats, les analystes peuvent contrôler à nouveau les sources ainsi que les méthodes employées pour l'analyse et l'interprétation. Dans le cas du Vietnam, l'équipe d'évaluation a utilisé trois outils différents – un atelier d'auto-évaluation, une étude de cas et un atelier de compte rendu – en vue d'obtenir des renseignements permettant de répondre à l'une des questions posées dans son évaluation.

Les recouplements ne sont pas toujours faciles et ils prennent du temps et des ressources. Mais, du fait que les conclusions d'une évaluation peuvent donner lieu à des controverses, les participants au projet ERC conseillent vivement aux évaluateurs de prévoir des moyens de recouper dans la mesure du possible leurs renseignements et résultats.

### ***Comment présenter les résultats de l'évaluation?***

Il arrive que des évaluations pourtant bien préparées et exécutées ne donnent pas les résultats escomptés parce qu'elles ne sont pas présentées sous une forme utilisable. Le produit final d'une évaluation est le plus souvent un long rapport qui n'est remis qu'à un petit nombre de gens. Mais nous vous montrons ici combien vous avez intérêt à présenter fréquemment de vive voix les buts, les progrès, les

résultats et les conclusions de l'évaluation aux intervenants intéressés. Dans chacune des études d'évaluation, ces sortes d'exposés ont été le principal moyen d'informer le personnel sur l'évaluation et ses résultats, de faire naître en lui une vision commune et de s'assurer de son engagement à les utiliser. En présentant les résultats d'une évaluation, il faut toujours penser à la façon

dont chaque groupe sera touché par ces derniers. Les conclusions délicates doivent être maniées avec discréction pour éviter d'embarrasser quelqu'un en public et de créer des réactions indésirables, ce qui pourrait entraver l'utilisation constructive des résultats.

**« Maintenant que je suis convaincu de la pertinence des évaluations pour le renforcement des capacités, j'ai à cœur de communiquer cette conviction à toute la hiérarchie de mon organisation. Il faut que je diffuse les enseignements tirés de ce projet dans l'ensemble de l'organisation ainsi que chez ses intervenants. »**

Imrul Kayes Muniruzzaman

### **Comment encourager l'utilisation des résultats?**

Tout au long de ce chapitre, nous vous avons présenté des techniques qui favorisent l'utilisation des résultats d'une évaluation en axant celle-ci sur les intérêts clés des utilisateurs escomptés et en faisant participer ces derniers à tout le processus. Nous développerons cette argumentation dans le chapitre suivant.

### **Messages à retenir**

Avant de se lancer dans la collecte et l'analyse de données pour évaluer des efforts de renforcement des capacités, il faut une bonne préparation. La plus grande faiblesse de la plupart des évaluations tient à un manque de préparation. Elles doivent reposer sur un ensemble de principes grâce auxquels elles seront utiles, exactes, faisables et sensibles à leur contexte et aux besoins des intervenants.

Il y a plusieurs facteurs d'ordre méthodologique à prendre en considération dans la conception et l'exécution d'une évaluation :

**Questions à poser dans l'évaluation.** Les évaluateurs doivent chercher à répondre à un certain nombre de questions clés. Celles-ci peuvent évoluer avec le temps et devenir

plus précises à mesure que mûrira l'idée que nous nous faisons des efforts de renforcement des capacités et des méthodes d'évaluation.

*Modèle logique.* Pour focaliser l'évaluation, il convient de mettre au point un modèle logique, qui est une chaîne de relations simplifiée exposant la logique et les hypothèses sous-tendant un programme ou une intervention et la manière dont celui ou celle-ci devrait atteindre les résultats escomptés. La mise au point d'un modèle logique encourage les participants à préciser leurs objectifs et leurs hypothèses et elle leur fait mieux comprendre leurs efforts de renforcement des capacités.

*Champ de l'évaluation et unité d'analyse.* Il faut déterminer l'unité d'analyse, les sujets à traiter et la période considérée dans l'évaluation afin d'orienter par la suite la collecte et l'analyse des informations.

*Acquérir une vision commune de l'évaluation et s'y engager à fond.* Faire participer les intervenants internes et externes au processus d'évaluation dès le début, discuter franchement des questions de développement organisationnel et de l'évaluation afin de clarifier les concepts, et valider les conclusions et les recommandations avec les principaux intervenants tout au long du processus ne sont que quelques-uns des moyens de rendre une évaluation plus fiable.

*Gérer le processus d'évaluation.* Les types de processus d'évaluation participative préconisés dans le présent ouvrage exigent une bonne facilitation, ce qui peut obliger à investir des ressources dans la formation spécialisée du personnel.

*Information à collecter.* Il vaut mieux collecter la plus petite quantité d'information dont on a besoin pour répondre aux questions à poser dans l'évaluation que d'en recueillir une masse « au cas où ».

*Outils de collecte et d'analyse de l'information.* Les outils qui se sont avérés utiles dans nos études sont les ateliers d'auto-évaluation, l'examen de documents, les interviews avec des répondants clés, les interviews de groupe, les histoires personnelles, les études de cas, les observations directes et les enquêtes par questionnaire.

*Triangulation.* La triangulation est un moyen de rendre les résultats plus fiables grâce à une analyse et à un recouplement des conclusions de plusieurs points de vue, y compris en variant les sources, les méthodes, les évaluateurs ou les théories.

*Communication.* Il est important de communiquer souvent avec les parties intéressées, notamment en présentant fréquemment de vive voix les buts, les progrès, les résultats

et les conclusions de l'évaluation. Pour être efficace, la communication exige une écoute attentive.

*Pleins feux sur l'utilisation.* Il y a lieu de décider des méthodes à appliquer en insistant sur l'utilisation de l'évaluation, tout en veillant à la faisabilité, à l'exactitude et à la bienséance.

## Autres lectures suggérées

Il y a des quantités de manuels et de directives sur les méthodes d'évaluation de programmes et de projets. Les deux que nous avons trouvés particulièrement utiles sont intitulés *Utilization-Focused Evaluation*, de Michael Quinn Patton (1997), et *From the Roots Up*, de Gubbels et Koss (2000). Le livre de Patton, probablement l'ouvrage le plus lu et le plus influant sur la question, porte sur tous les grands aspects de la préparation et de l'exécution d'une évaluation dont les futurs utilisateurs se serviront réellement. Le livre *From the Roots Up* insiste particulièrement sur les principes et les techniques à appliquer dans les auto-évaluations visant à renforcer les capacités organisationnelles.

Dans *Améliorer la performance organisationnelle* (1999) et *Évaluation organisationnelle* (2003), Lusthaus et al. présentent des approches et des instruments utiles pour analyser et améliorer la performance opérationnelle. *Evaluating the Impact of Training and Institutional Development Programs* de Taschereau (1998) propose une approche collective convenant à l'évaluation de programmes de formation et de renforcement institutionnel.

Les sept principes directeurs de l'évaluation des initiatives de renforcement des capacités, tels qu'ils se sont dégagés de nos études, sont compatibles avec des principes et normes d'évaluation largement acceptés, mis au point par des professionnels de l'évaluation à travers le monde. L'American Evaluation Association ([www.eval.org](http://www.eval.org)) a défini cinq principes : enquête systématique, compétence des évaluateurs, intégrité/honnêteté, respect d'autrui et responsabilité du bien-être général et public. Le Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994) a établi quatre normes de base pour faire de bonnes évaluations : utilité, faisabilité, bienséance et exactitude. La Deutsche Gesellschaft für Evaluation (société d'évaluation allemande) ([www.degeval.de](http://www.degeval.de)) s'est entendue sur une série analogue de qualités de base qui font les bonnes évaluations.

Les lecteurs trouveront des explications détaillées sur l'utilisation du modèle logique de programme (ou « théorie du programme ») pour une évaluation dans le chapitre 10 du livre de Patton, *Utilization-Focused Evaluation* ainsi que dans le *Logic Model Development Guide* diffusé par la W.K. Kellogg Foundation (2001) ([www.wkkf.org](http://www.wkkf.org)).

Le site Web [www.reflect-learn.org](http://www.reflect-learn.org) propose des instruments et des ressources d'auto-réflexion organisationnelle très utiles.

Pour le suivi du renforcement des capacités, les lecteurs peuvent se reporter à un article utile de Morgan (1999) intitulé « An update on the performance monitoring of capacity development programs », qu'ils trouveront sur le site [www.capacity.org](http://www.capacity.org).

*Le Guide to Monitoring and Evaluation of Capacity-Building Interventions in the Health Sector in Developing Countries* de LaFond et Brown (2003) contient un cadre de travail et des instruments pouvant être utiles aux organisations de recherche et de développement. *Letter to a Project Manager* de Mook (2001) propose une série de directives, de listes de contrôle et de suggestions pratiques pour les évaluations en général.

Le livre intitulé *Construyendo Capacidades Colectivas* de Carroll (2002) présente les résultats d'études détaillées sur le renforcement des capacités organisationnelles dans les fédérations paysannes des régions montagneuses de l'Équateur.

## **7. Les différentes façons d'utiliser une évaluation et d'en tirer avantage**

*Les évaluations visent généralement à obtenir de l'information permettant de prendre des décisions et des mesures et la plupart des évaluateurs s'attendent à ce que leurs résultats influent sur les décideurs. Dans nos études, toutefois, et d'une manière générale, nous avons trouvé de nombreux obstacles à une utilisation directe des résultats dans un processus décisionnel, surtout aux niveaux supérieurs où se prennent les décisions concernant la répartition des ressources et la future orientation des programmes. Dans le présent chapitre, nous commencerons par résumer ce que nous avons appris au sujet de l'utilisation et des avantages d'une évaluation. Nous commencerons par quelques questions sur ce sujet et évoquerons ensuite les facteurs clés qui influent sur l'utilisation des processus et des résultats d'une évaluation. Nous présenterons ensuite les façons les plus courantes de l'utiliser et nous expliquerons quelles sont les différences entre les utilisations « directe », « indirecte » et « symbolique ». Nous ferons également la distinction entre l'utilisation des résultats et les avantages du processus d'évaluation en soi – ce que nous appellerons l'« utilisation du processus ». Nous parlerons de quelques-uns des avantages qu'il y a à évaluer une initiative de renforcement des capacités ainsi que de la probabilité de voir se produire des incidences inattendues, voire négatives. Enfin, nous aborderons certains problèmes qui se présentent lorsque l'on encourage les organisations à utiliser l'évaluation de leurs initiatives de renforcement des capacités et à en tirer avantage.*

### **Pourquoi l'utilisation d'une évaluation pose-t-elle problème?**

Quand on mène une évaluation, on présume généralement que quelqu'un utilisera les résultats pour décider des mesures à prendre à l'avenir. Cette utilisation est l'une des hypothèses clés sous-tendant tout le processus d'évaluation. Paradoxalement, l'utilisation directe dans l'élaboration des politiques et la gestion semble être l'exception plus que la règle. Quand nous prenons du recul et réfléchissons aux évaluations effectuées dans notre propre organisation au cours des années, nous sommes frappés par le petit nombre de celles qui semblent avoir été utilisées directement dans les décisions prises par la direction.

Dans le passé, la plupart des évaluations ont été faites au bénéfice des organismes donateurs. Dans certains cas, les résultats n'ont pas été communiqués à

nos organisations. Ceux de la plupart des évaluations internes ont aussi eu, généralement, une diffusion restreinte. Les rapports d'évaluation étaient souvent longs, techniques et difficiles à comprendre, ou alors, ils ne traitaient pas des questions pertinentes. Beaucoup arrivaient trop tard, une fois que les décisions avaient été prises. Même quand ils étaient compréhensibles, qu'ils arrivaient en temps voulu et qu'ils traitaient des bons sujets, les décideurs semblaient souvent ne pas en tenir compte et prenaient leurs décisions sur la base de leurs intuitions personnelles, des influences politiques et d'autres renseignements.

On a fini par considérer cette utilisation limitée des résultats comme le « talon d'Achille » de l'évaluation. L'expérience acquise dans de nombreux pays et types d'organisations a permis de se faire une idée des facteurs limitant l'utilisation directe

des résultats dans l'élaboration des politiques et les décisions de gestion, ainsi que des mesures à prendre pour rendre les évaluations plus utiles et en augmenter l'utilisation réelle.

***« L'auto-évaluation est une approche importante parce qu'elle permet une auto-interprétation. Si le personnel découvre lui-même ce qu'il a fait de travers et ce qu'il a bien fait, il pourra s'améliorer et changer. Il y aura des répercussions sur son attitude dans le processus. »***

José de Souza Silva

Dans le présent ouvrage, nous préconisons d'adopter une approche axée sur l'utilisation pour évaluer les initiatives de renforcement des capacités, afin d'encourager les futurs utilisateurs à se servir de l'évaluation et de ses résultats. Dans une évaluation axée sur l'utilisation, plusieurs étapes, tout au long du processus, sont conçues pour identifier les futurs utilisateurs et les faire participer activement à l'évaluation, ce qui les incite à s'y engager à fond et leur aide à comprendre et accepter les résultats. Dans ce chapitre, nous reviendrons sur quelques-uns des points déjà soulevés, nous présenterons quelques nouvelles idées et nous proposerons des approches supplémentaires pour encourager l'utilisation des résultats d'une évaluation.

## **Facteurs influant sur l'utilisation des résultats d'une évaluation**

On distingue quatre groupes de facteurs qui ont une incidence sur l'utilisation des résultats d'une évaluation. La politologue et évaluatrice Carol Weiss les a appelés les « quatre I » : les Intérêts, les Idéologies, les Institutions et l'Information.

## **Les intérêts**

Les décideurs défendent généralement leurs propres causes et clientèles. Les intérêts personnels peuvent, par conséquent, avoir une forte influence sur les décisions. Dans beaucoup de cas, les cadres supérieurs, les membres du conseil d'administration, les responsables des programmes et d'autres tentent d'ignorer les résultats des évaluations qui ne concordent pas avec leurs intérêts personnels. Chacun d'entre nous a sans doute déjà vu des cas de ce genre dans son organisation.

## **Les idéologies**

Les idéologies sont également de puissantes forces guidant les décideurs et les gestionnaires. Les premiers sont censés agir selon les idéologies de leur gouvernement. Les organisations de recherche et de développement aussi ont leur propre idéologie. Si, par exemple, une évaluation du réseau asiatique UPWARD, qui cherche à faire participer les agriculteurs et d'autres utilisateurs à l'expansion des cultures racines, devait aboutir à la conclusion que les agriculteurs ne doivent pas intervenir dans la recherche agricole appliquée, il est peu probable que l'on donnerait suite au rapport.

## **Les institutions**

L'histoire et la culture des organisations et de leurs institutions – les normes guidant le comportement – exercent une influence puissante sur les décisions prises et la manière dont elles le sont. Les décisions ne se prennent jamais à partir de rien, elles dépendent d'une succession de décisions antérieures. Les orientations générales étant

### **Facteurs influant sur l'utilisation des résultats d'une évaluation dans le processus décisionnel : les « quatre I ».**

**Les intérêts** : Les intérêts personnels influent fortement sur les décisions individuelles.

**Les idéologies** : Les décideurs et les gestionnaires sont influencés par l'idéologie gouvernement ou de leur organisation.

**Les institutions** : Les décisions ne se prennent pas à partir de rien, elles dépendent au contraire des décisions antérieures, de l'histoire de l'organisation, de sa culture et de ses normes.

**L'information** : Une évaluation n'est que l'une des nombreuses sources d'information prises en considération par les décideurs.

habituellement déjà établies ou limitées par d'autres facteurs, il ne sera peut-être pas possible d'y apporter des changements radicaux fondés uniquement sur les résultats d'une évaluation.

Si, par exemple, une évaluation aboutissait à une recommandation visant à séparer l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong ou le centre des cultures racines de leurs universités mères, il y aurait peu de chances qu'elle soit mise en application, même s'il y avait de bonnes raisons de le faire, parce qu'il faudrait aller à l'encontre d'importantes forces et de tendances institutionnelles.

### ***L'information***

Le quatrième « I », l'information, a également de l'importance. Mais les conclusions d'une évaluation ne sont que l'une des sources d'information, parmi beaucoup d'autres qui n'arrêtent pas de se déverser dans les processus décisionnels. Les conseillers, les collègues, les groupes d'intérêt et nombre d'autres sont susceptibles de donner de l'information et des avis aux décideurs, et ces sources ont parfois plus de légitimité et de poids que les conclusions d'une étude d'évaluation.

Le résultat final, étant donné les nombreux facteurs agissant sur les décideurs, c'est qu'il y a peu de chances qu'une évaluation ait une influence directe et forte sur une décision en particulier. C'est particulièrement vrai quand la décision est capitale et qu'elle est susceptible d'avoir de fortes répercussions sur le décideur ou d'autres intervenants clés.

## **Avantages et modes d'utilisation d'une évaluation**

### ***Utilisation des résultats d'une évaluation***

L'utilisation des résultats d'une évaluation suppose traditionnellement que l'on prenne des décisions et des mesures fondés directement sur eux. Mais elle peut également consister à adopter des connaissances, des techniques et des attitudes nouvelles influant indirectement sur les décisions et les mesures. Ces modes d'utilisation sont particulièrement importants dans l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles. Les avantages qui en résultent peuvent résider, par exemple, dans l'amélioration des stratégies de renforcement, dans le renforcement des capacités et, en fin de compte, dans l'augmentation de la performance de l'organisation.

## Comment utiliser une évaluation et en tirer avantage : Le cas des Philippines

L'étude d'évaluation du centre des cultures racines et du réseau UPWARD peut être considérée comme une réussite, étant donné que certaines de ses conclusions et recommandations ont abouti à la prise de mesures précises. De plus, les gestionnaires, les membres du personnel et les intervenants des deux organisations ont adopté de nouvelles techniques, connaissances et attitudes quant aux évaluations et au renforcement des capacités organisationnelles.

Des discussions franches et ouvertes ont, par exemple, créé un milieu favorable aux évaluations et le personnel du Centre a appris à apprécier à sa juste valeur le renforcement des capacités et son évaluation. Les gestionnaires et le personnel envisagent donc d'évaluer également d'autres capacités organisationnelles clés. Les participants externes de la BSU, à laquelle le Centre est rattaché sur le plan opérationnel, se sont également déclarés en faveur des évaluations et ils ont demandé s'ils pouvaient participer à des études et à des évaluations analogues à l'avenir. Deux nouvelles propositions d'évaluation ont été établies par la BSU et le Centre dans le but d'adapter les méthodes utilisées à l'examen d'autres capacités organisationnelles.

Le processus d'évaluation et ses résultats ont également aidé à renforcer la relation entre le Centre et UPWARD et ont profité aux programmes de ce dernier. L'étude a permis de déterminer les besoins de formation du Centre et UPWARD s'est servi de ces résultats pour concevoir un nouveau cours sur la recherche et le développement participatifs. Les enseignements et les idées tirés de ce partenariat de douze ans sont maintenant utilisés comme matériel pédagogique dans le cours.

L'étude a incité UPWARD à procéder à des évaluations parallèles avec quelques-uns de ses autres partenaires et à les encourager à mener leurs propres évaluations. Le fait que le Centre et UPWARD aient l'un et l'autre voulu participer aux études d'évaluation en cours montre que le processus a poussé le personnel des deux organisations à accroître leurs efforts respectifs et conjoints visant à renforcer leurs capacités et les a amenés à s'engager à en planifier de nouveaux à l'avenir.

Les contraintes pesant sur le processus servent de leçons pour les futures évaluations. Le manque de dossiers sur le renforcement des capacités, par exemple, a été considéré comme un handicap pour l'étude, ce qui a fait ressortir combien il était important de mettre au point des mécanismes de tenue de dossiers et nécessaire de regrouper les sources d'information internes pour la planification, le suivi et l'évaluation.

L'utilisation de l'étude d'évaluation a été rendue plus compliquée par les changements survenus au Centre depuis qu'elle a été lancée. Le projet sur les patates douces du Centre et d'UPWARD a subi une profonde réorganisation et les dirigeants du Centre ont été remplacés, ce qui risque d'entraîner des modifications dans ses priorités et stratégies générales et, par contrecoup, d'influer sur la manière dont les conclusions et les recommandations seront utilisées.

L'équipe d'évaluation s'est également heurtée à quelques complications inattendues au cours de son étude. La direction et le personnel du Centre ont manifesté une certaine méfiance à l'égard de l'évaluation parce que celle-ci a été faite parallèlement à une épineuse vérification

## **Comment utiliser une évaluation et en tirer avantage : Le cas des Philippines (suivi)**

externe de leurs finances par la BSU et l'organisme de vérification gouvernemental. Qui plus est, deux des membres de l'équipe d'évaluation faisaient également partie de l'équipe de vérification. À cause de cette coïncidence, l'évaluation a semblé liée à la vérification financière et la première chose que son équipe a dû faire est dissiper ce malentendu. Il a donc été vital d'adopter ici une approche ouverte, transparente et participative.

Cette étude d'évaluation a été la seule du projet ERC à avoir été elle-même évaluée, ce qui a permis à son équipe et à ses participants de formuler des recommandations sur la manière d'améliorer le processus à l'avenir. Le Centre et UPWARD ont commencé à doter leurs organisations d'une culture de l'évaluation et il est probable que l'évaluation deviendra un jour une partie importante du renforcement continue de leurs capacités organisationnelles.

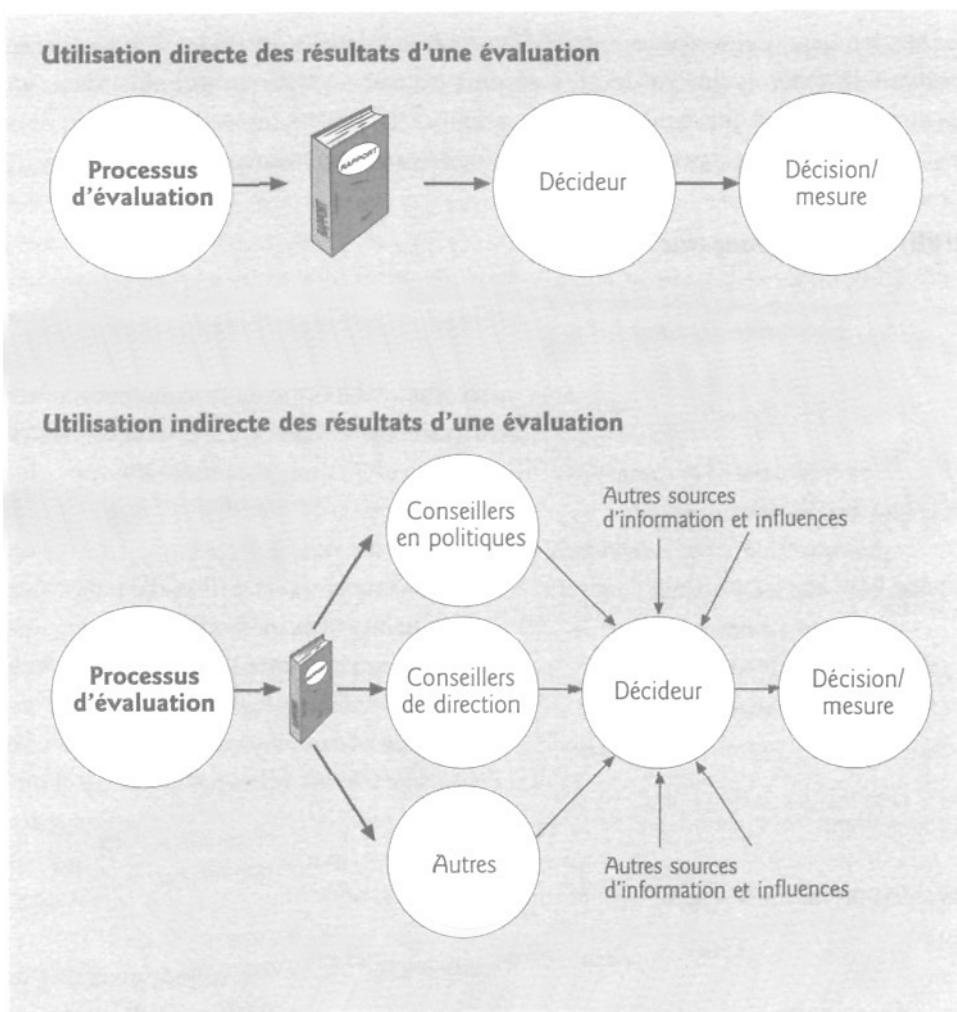
### ***Utilisation directe***

On suppose généralement qu'il y a utilisation des résultats d'une évaluation quand un décideur prend une décision et agit en se fondant sur les conclusions et les recommandations figurant dans un rapport d'évaluation (figure 9). Ce type d'*« utilisation directe »* est souvent censé se produire quand un gestionnaire ou son assistant lit un tel rapport et se sert de l'information pour élaborer une nouvelle politique ou prendre une décision.

### ***Utilisation indirecte***

À en juger par les recherches récentes et notre propre expérience, l'utilisation directe des résultats est plutôt rare. Il est plus fréquent de voir les conseillers de la direction parcourir un rapport d'évaluation, tout en se référant à d'autres sources d'information, pour prendre position sur un sujet d'actualité. Les conseillers peuvent également parler aux évaluateurs et à d'autres personnes jugées bien informées et de confiance. Dans un tel processus, il arrive que l'on reprenne certaines idées ou conclusions du rapport d'évaluation pour situer la question dans une perspective plus vaste.

Le point de vue personnel de l'évaluateur (et d'autres personnes) pourrait même avoir plus d'influence que le rapport écrit lui-même. Les décideurs préfèrent généralement être mis au courant de la situation et conseillés par des collègues en qui ils ont confiance et la plupart d'entre eux lisent souvent peu d'ouvrages sur la question en jeu, s'ils en lisent. C'est ce que l'on peut appeler une *« utilisation indirecte »* des résultats d'une évaluation.



**Figure 9. Utilisation directe et indirecte des résultats d'une évaluation**

### **Utilisation symbolique**

Le troisième mode d'utilisation d'une évaluation est celui que l'on appelle « symbolique ». Il se produit quand les résultats sont acceptés sur le papier ou annoncés publiquement, mais sans être réellement utilisés dans la prise de décisions. Les organisations procèdent parfois à des évaluations simplement pour paraître modernes ou pour donner l'impression que les gestionnaires ou les organes de direction se préoccupent de leur performance, alors qu'en fait, il n'en est rien. Certes,

les gestionnaires peuvent être tentés de faire la sourde oreille devant les résultats d'une évaluation, mais ils auront de plus en plus de mal à se comporter ainsi dans un environnement, tel que l'environnement actuel, où le public s'intéresse de plus en plus à la performance et exige que les responsables répondent davantage de leurs actes.

## ***Utilisation du processus***

Dans les paragraphes précédents, nous avons parlé de l'utilisation directe, indirecte et symbolique des résultats d'une évaluation, c'est-à-dire des conclusions ou

***« Si le renforcement des capacités organisationnelles a de l'importance, alors nous devrions être capables de l'évaluer et de comprendre comment, si nous le faisons correctement, notre travail va s'améliorer. »***

Fred Carden

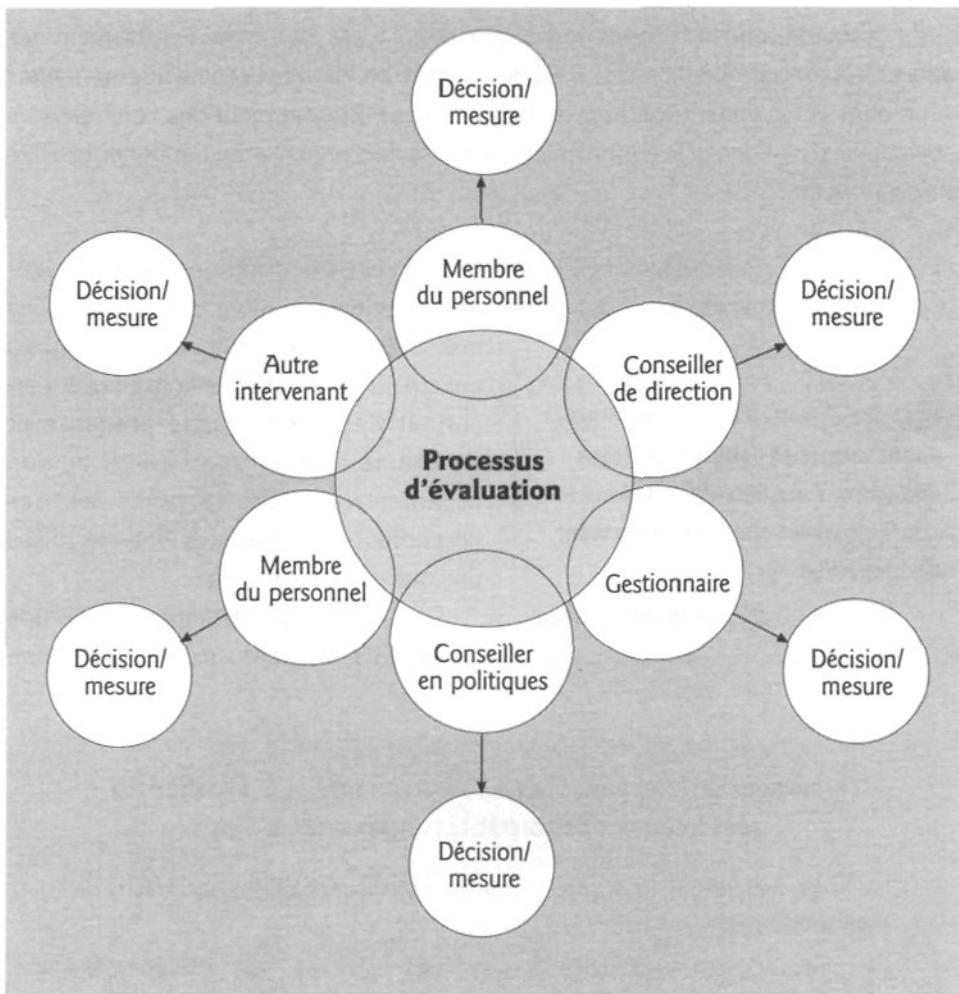
recommandations figurant dans les rapports d'évaluation. Mais il y a encore un autre mode d'utilisation important, à savoir celui du processus lui-même. Dans toutes les études d'évaluation, les principaux avantages sont venus de la participation des gestionnaires, des membres du personnel et d'autres intervenants à la planification et à l'exécution de l'évaluation. Grâce à cela, ils ont acquis de nouvelles connaissances, se sont dotés de nouvelles compétences et ont modifié leurs attitudes. Ces changements pourraient, par la suite, influer sur les

décisions et les mesures qu'ils prendront. C'est ce que nous entendons par « utilisation du processus d'évaluation » (figure 10).

Toutes les organisations ayant participé au projet ERC ont indiqué avoir utilisé le processus et profité, par la suite, des avantages des évaluations. Bien que l'utilisation du processus se manifeste par des changements dans les connaissances, les compétences et les attitudes individuelles, elle peut néanmoins influer assez rapidement sur les décisions et les mesures, comme le montrent quelques-uns des exemples suivants :

*Meilleure compréhension et appréciation du renforcement des capacités et de son évaluation.* En participant aux études d'évaluation, les gestionnaires et le personnel ont bien mieux compris ce qu'était le renforcement des capacités organisationnelles, ce qu'il exigeait et comment il pouvait être évalué.

Les deux organisations engagées dans l'étude d'évaluation menée au Bangladesh sont arrivées à la conclusion que l'un des avantages venait de ce que les partenaires avaient examiné l'évaluation du renforcement des capacités à travers une « optique



**Figure 10. Utilisation du processus d'évaluation**

Il y a eu utilisation du processus quand des changements se sont produits dans les connaissances, les attitudes et les compétences à la suite de la participation à l'évaluation. Ces changements peuvent amener les participants à prendre des décisions et à agir, même avant l'achèvement de l'évaluation et la publication du rapport d'évaluation officiel.

négociée », ce qui a permis à chacun de se sentir concerné par les incidences du processus. Les séances de réflexion et les échanges d'idées sur les forces et les faiblesses des efforts de renforcement des capacités déployés dans le passé ont été jugés positifs et utiles parce que les participants ont pu approfondir le concept du renforcement des capacités et de son évaluation.

Suite à cela, plusieurs recommandations de l'étude ont été mises en œuvre dans les deux organisations. Le RDRS s'est engagé à créer des mécanismes liant

plus systématiquement la formation du personnel à ses efforts de renforcement des capacités organisationnelles. L'IIRR est déterminé à améliorer ses cours internationaux en prenant en considération non seulement le perfectionnement des compétences individuelles, mais aussi le renforcement des capacités organisationnelles nécessaires chez ses clients.

*Discussions ouvertes et franches sur l'avenir de l'organisation.* Les participants ont été encouragés à s'exprimer librement et à ne pas hésiter à présenter leurs opinions et leurs idées. Les

**« Grâce à notre évaluation, nous avons appris et compris que tous avaient des responsabilités dans les relations axées sur le renforcement des capacités. »**

Albina Maestrey Boza

méthodes d'auto-évaluation participatives ont créé un environnement positif où le personnel s'est senti partie prenante et déterminé à construire l'avenir de son organisation. Dans certains cas, des décisions et des mesures ont été prises presque immédiatement.

À Cuba, les participants à l'étude croyaient tellement aux mérites d'une

### **Avantages de faire participer les intervenants à l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles**

- Meilleure compréhension et appréciation du renforcement des capacités et de son évaluation.
- Discussions ouvertes et franches sur l'avenir de l'organisation, qui peuvent mener à un plan d'action et à des résultats et inciter le personnel à se consacrer davantage à la construction de cet avenir.
- Information et motivation pour améliorer les efforts de renforcement des capacités en cours dans l'organisation et planifier de travaux futurs.
- Regroupement des sources d'information internes servant à la planification, au suivi et à l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles.
- Renforcement de la capacité interne de l'organisation de s'évaluer elle-même.
- Élaboration de méthodes et d'outils pouvant être employés à l'avenir pour évaluer le renforcement des capacités ou d'autres aspects du développement organisationnel.
- Resserrement des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles avec les partenaires et autres intervenants.
- Amélioration des connaissances et de la motivation dans les organisations partenaires.

approche axée sur l'auto-évaluation qu'ils ont recommandé d'intégrer les auto-évaluations dans le plan de travail annuel de leur organisation. Le personnel de l'IIP a demandé à être formé aux techniques de facilitation des auto-évaluations et à ce que ce type d'évaluation fasse partie d'une stratégie d'amélioration de toutes les activités d'apprentissage et de perfectionnement de leur organisation.

*Information et motivation pour améliorer les efforts de renforcement des capacités en cours.* Dans plusieurs cas, l'évaluation a révélé des insuffisances dans les travaux en cours et les participants ont accepté de mettre en œuvre les moyens proposés pour les améliorer. Là où des décideurs étaient présents, des décisions et des mesures de suivi ont pu être prises rapidement. Dans les travaux relatifs au projet New Paradigm, par exemple, il a été décidé d'intégrer des auto-évaluations périodiques dans les travaux de renforcement des capacités actuels et futurs.

*Information et motivation pour la planification de futurs travaux.* Les évaluations ont souvent eu pour conséquence d'améliorer les travaux de l'une des organisations participantes ou des deux. À la FARENA, au Nicaragua, l'auto-évaluation effectuée par les membres de la faculté a permis de conclure que cette dernière avait une capacité de gestion stratégique relativement faible, surtout dans le classement par ordre de priorité de ses activités pour refléter ses buts et fonctions. Faute de connaître les priorités, les membres du personnel étaient surchargés de travail et souvent incapables d'achever leurs travaux. Après avoir abouti à un consensus sur cette faiblesse, les participants ont organisé un atelier de planification dans lequel l'élaboration de programmes d'étude a été placé au premier rang des priorités pour l'année à venir.

*Regroupement des sources d'information internes servant à la planification, au suivi et à l'évaluation.* Dans presque toutes les études, les équipes d'évaluation ont eu des problèmes avec une documentation incomplète ou désorganisée. En conséquence, l'une des importantes tâches qu'elles ont eues à accomplir a été de rassembler et de regrouper les dossiers des organisations en une base d'information servant systématiquement aux évaluations. Dans certains cas, l'information réunie a été employée pour d'autres rapports organisationnels ou analyses. Ces problèmes ont également donné l'élan nécessaire pour améliorer la tenue des dossiers qui serviront à l'avenir à la planification et à l'évaluation.

**« L'évaluation a été bénéfique aux deux organisations parce qu'elle leur a permis de traiter la question du renforcement des capacités plus systématiquement et avec plus d'efficacité. »**

Imrul Kayes Muniruzzaman

Aux Philippines, l'une des recommandations clés concernant les futures évaluations du renforcement des capacités était d'améliorer et de systématiser la tenue des dossiers, afin d'éviter de perdre de bonnes idées et des détails importants.

*Renforcement des capacités internes d'évaluation.* En effectuant ces études d'évaluation et en adoptant une approche d'« apprentissage par l'action », les personnes travaillant dans les organisations participantes ont renforcé leurs propres capacités d'évaluation. Dans certains cas, les capacités individuelles se sont transformées en capacités organisationnelles. À l'IIP de Cuba, par exemple, une auto-évaluation organisationnelle a été intégrée dans le cycle annuel de gestion des programmes et elle sera confiée tous les ans aux personnes qui ont procédé à l'étude d'évaluation.

*Élaboration de méthodes et d'outils pouvant être employés à l'avenir pour évaluer le renforcement des capacités ou d'autres aspects du renforcement organisationnel.* Grâce aux évaluations, on a pu élaborer des méthodes et des outils et les mettre à l'essai sur le terrain dans un processus d'« apprentissage par l'action ». Ces méthodes pourraient être utilisées dans les évaluations qu'exécuteront plus tard nos propres organisations ou d'autres. Au Vietnam, l'équipe d'évaluation a rédigé un guide décrivant de façon détaillée l'expérience qu'elle a des outils d'évaluation participative, des questionnaires et de la collecte d'information secondaire, entre autres méthodes.

*Affermissement des partenariats.* L'évaluation a aidé à renforcer les capacités de création et de resserrement des partenariats entre organisations. Dans la conduite des évaluations, la plupart des organisations nationales ont travaillé en étroite collaboration non seulement avec l'organisation internationale correspondante, mais également avec des partenaires locaux. En effet, un partenariat d'apprentissage a été établi entre diverses organisations, sous l'égide de représentants clés. Plusieurs équipes d'étude ont signalé qu'en coopérant à l'évaluation, les participants avaient amélioré leurs relations interpersonnelles et inter-organisationnelles, ainsi que leurs techniques de réseautage, de négociation et de mise en commun des avantages.

*« Le projet ERC n'est pas terminé. Nous avons encore besoin de renforcer notre capacité d'évaluation et d'améliorer ce que nous avons fait pour l'institutionnaliser. Nous pouvons y apporter des modifications et des améliorations et nous en servir plus que nous ne l'avons fait jusqu'ici. »*

Jocelyn Perez

À la suite de l'étude d'évaluation, le centre des cultures racines des Philippines et le réseau UPWARD se sont rendu compte combien les projets menés en collaboration leur avaient été profitables. Cette expérience a incité les deux organisations à abandonner leur relation bailleur de fonds/client pour établir un partenariat plus complet, ce qui devrait leur ouvrir de nouvelles possibilités de coopération et d'apprentissage mutuels.

*Amélioration des connaissances et de la motivation dans les organisations partenaires.* Dans les paragraphes précédents, nous avons mis l'accent sur les avantages que présentent les évaluations pour le personnel des organisations nationales, pour ces organisations elles-mêmes et pour les initiatives de renforcement des capacités. Mais elles ont aussi été utilisées de nombreuses façons dans les organisations internationales concernées et elles leur ont procuré bien des avantages.

Par exemple, l'IPGRI et l'ISNAR se sont l'un et l'autre servis d'études d'évaluation dans leurs examens externes. Le réseau UPWARD s'est servi des méthodes et concepts appris aux Philippines dans les autres évaluations qu'il a effectuées depuis lors. Il a également ajouté du matériel pédagogique sur le renforcement des capacités organisationnelles à un cours international offert chaque année.

Les évaluations effectuées ont été utiles avant tout aux organisations participant directement à l'initiative de renforcement des capacités et à l'évaluation. Néanmoins, d'autres organisations peuvent également utiliser les résultats des évaluations et en profiter d'une manière ou d'une autre. Dans certaines études, d'autres organisations ont été incitées à mener leurs propres évaluations, notamment à Cuba, où le succès remporté par l'IIP avec la sienne a poussé l'institut national de pathologie animale à entreprendre une initiative de renforcement des capacités – dans ce cas, des capacités organisationnelles de développement et de gestion participatives des technologies.

## Conséquences non intentionnelles de l'évaluation

L'évaluation d'une initiative de renforcement des capacités – surtout si elle fait la part belle à la participation – dans laquelle sont représentées diverses organisations ayant des points de vue et des intérêts différents, est un processus social dynamique dont les résultats sont quelque peu imprévisibles. Il faut s'attendre à ce que chaque évaluation aboutisse à des résultats tant positifs que négatifs.

Le traitement des résultats positifs est relativement simple et à l'abri de tout conflit (sauf quand les intervenants mettent en doute la légitimité et l'exactitude d'une évaluation jugée trop positive). Avec des résultats négatifs, les choses sont

bien plus délicates. Certes, ce sont parfois de précieuses sources d'apprentissage pouvant mener à des améliorations par la suite, mais on peut également s'en servir pour sanctionner des personnes et des organisations.

Dans la quasi-totalité des cas, le personnel se méfiait des motifs pour lesquels les études avaient été entreprises et on avait dû le convaincre que l'objectif n'était pas de le prendre en défaut ni de le punir, mais d'améliorer l'organisation. Il nous est arrivé de ne jamais obtenir l'appui de certains groupes, alors que nous comptions les voir participer aux études.

Comme nous l'avons dit plus haut, aux Philippines, l'étude du centre des cultures racines et du réseau UPWARD a eu lieu en même temps qu'une vérification financière externe du Centre, ce qui a rendu les données difficilement accessibles et jeté un doute sur la légitimité de l'évaluation. L'équipe d'étude a dû redoubler d'effort pour dissiper les impressions négatives produites.

Comme l'indiquent quelques-unes des conclusions préliminaires des évaluations, les capacités n'ont pas été renforcées autant qu'on s'y attendait. Dans d'autres études, nous avons constaté que la contribution des organismes extérieurs était moindre que prévue. Les évaluations menées à bien conjointement ont posé de nombreux problèmes aux organisations partenaires. Dans la plupart des cas, le fait d'avoir travaillé ensemble a raffermi les relations entre les organisations nationales et internationales en jeu, mais dans quelques cas, les relations s'en sont trouvées affaiblies ou mises à rude épreuve, du moins passagèrement.

## **Messages à retenir**

L'utilisation des résultats et des processus d'évaluation n'a rien d'automatique. Elle doit être planifiée et cultivée tout au long du processus d'évaluation. En notre qualité de gestionnaires et d'évaluateurs, nous avons besoin de prendre un certain nombre de mesures pour augmenter les chances que l'on utilise nos évaluations et que l'on en tire avantage comme prévu.

L'une des mesures clés à prendre en planifiant l'évaluation d'une initiative de renforcement des capacités est de déterminer quels en sont les futurs utilisateurs et de faire participer ceux-ci au processus. On les sensibilisera ainsi davantage aux concepts et aux pratiques de renforcement des capacités et on leur fera mieux comprendre le processus et les résultats. On favorisera également l'acceptation et l'internalisation des conclusions et des recommandations.

Les méthodes d'auto-évaluation participatives créent un environnement où les participants sont encouragés à s'exprimer librement et à communiquer leurs opin-

ions et leurs idées, le résultat étant qu'ils seront plus susceptibles de prendre des décisions et des mesures dans l'immédiat et plus déterminés à construire l'avenir de leur organisation.

L'« apprentissage par l'action » aide le personnel des organisations à renforcer ses propres capacités d'évaluation et à transmettre le savoir aux autres. Grâce à une telle approche, il apprend à connaître des concepts et méthodes d'utilisation qu'il pourra utiliser plus tard dans son organisation ou ailleurs.

En coopérant à un processus d'auto-évaluation, les partenaires peuvent affirmer leurs relations. Dans des conditions idéales, les deux organisations participantes amélioreront l'une et l'autre leurs capacités. Enfin, les résultats et les avantages d'un processus d'évaluation peuvent inciter d'autres organisations à effectuer leurs propres évaluations.

## Autres lectures suggérées

Depuis des années, Patton (1997) fait campagne pour que l'on planifie et mène des évaluations selon des méthodes propres à en encourager l'exploitation par les futurs utilisateurs. Son livre, *Utilization-Focused Evaluation*, fait autorité en la matière et il compte parmi les meilleurs ouvrages sur l'évaluation. Dans un article publié en 1999 sous le titre « Organizational development and evaluation », Patton applique un grand nombre des principes de l'évaluation axée sur l'utilisation au domaine du renforcement organisationnel.

Les facteurs influant sur l'utilisation des évaluations dans les organisations de recherche et de développement ont été étudiés dans un texte publié par Mackay et Horton (2003). Les quatre facteurs agissant sur l'utilisation des résultats d'évaluation dans l'élaboration de politiques et la gestion (l'intérêt, les idéologies, les institutions et l'information) ont été étudiés par Weiss dans un article paru en 1999 dans la revue *Evaluation*, et les principaux modes d'utilisation des résultats (direct, indirect et symbolique) dans le livre du même auteur intitulé *Evaluation* (1998).

Dans l'article cité plus haut, Mackay et Horton proposent plusieurs moyens de développer l'utilisation des évaluations. Le rôle joué par les évaluations internes dans l'apprentissage et le changement organisationnels a été exposé en détail dans les publications de Love (1991), de Russ-Eft et Preskill (2001), de Sonnichesen (2000), de Preskill et Torres (1999) et de Horton, Galleno et Mackay (2003).

Le livre intitulé *Building Effective Evaluation Capacity*, publié sous la direction de Boyle et Lemaire (1999), présente plusieurs façons d'aborder le renforcement et l'utilisation de la capacité d'évaluation au sein des organisations.

*This page intentionally left blank*

## **Annexe : Résumés des rapports d'évaluation**

---

### **Analyser le renforcement des capacités dans une ONG se consacrant au développement rural au Bangladesh**

*Marise B. Espineli, Imrul Kayes Muniruzzaman, Victoria Bautista et Snehalata Saha*

#### ***Le contexte***

Malgré les progrès accomplis récemment, le Bangladesh est toujours l'un des pays les plus pauvres du monde. L'anarchie politique, la corruption et l'absence de responsabilisation du secteur public, les inégalités sociales et économiques croissantes conjuguées au chômage et au sous-emploi, le statut inférieur des femmes et les taux élevés d'analphabétisme ne sont que quelques-unes des forces qui empêchent de soulager la pauvreté. Des catastrophes naturelles récurrentes telles que des inondations et des périodes de sécheresse continuent également de saper les progrès réalisés dans le développement du pays. Depuis le milieu des années 1970, des organisations non gouvernementales (ONG) se sont imposées comme partenaires importantes du gouvernement du Bangladesh, ainsi que des donateurs internationaux et des organismes de développement, dans les efforts déployés pour réduire la pauvreté dans les régions rurales.

Le Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS) et l'Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR), dont le siège est aux Philippines, sont deux ONG sans but lucratif. Les deux organismes ont commencé à tisser des liens au milieu des années 1990 lorsqu'un membre du personnel du RDRS a suivi une formation à l'IIRR, ce qui a été le point de départ d'une relation fournisseur-client de cinq ans et d'un défilé presque ininterrompu d'employés du RDRS aux cours de l'IIRR.

Le RDRS a été créé il y a trente ans dans le cadre d'un programme de terrain de la Fédération mondiale luthérienne basée à Genève, en vue d'apporter des secours à des réfugiés de guerre revenant d'Inde. Après être passé par diverses transitions successives, il a maintenant pour mission d'améliorer les conditions de vie des paysans pauvres du Nord-ouest du Bangladesh en contribuant au renforcement des institutions et à la promotion des femmes, à la prévention des catastrophes, à la mobilisation sociale et au microfinancement des pauvres qui se sont organisés et de leurs collectivités ainsi que d'autres acteurs de la société civile.

L'IIRR a été fondé par M. James Yen dans les années 1920 en Chine et s'est installé par la suite aux Philippines afin de répandre la philosophie du renforcement de la reconstruction rurale, qui aborde le développement rural selon une approche durable, intégrée et centrée sur la population. L'institut a trois programmes. Dans le programme d'apprentissage communautaire, il travaille avec les paysans pauvres dans le secteur de la gestion de l'agriculture et des ressources naturelles et celui de la santé des collectivités. Avec le programme d'éducation et de formation, il renforce les capacités d'utilisation des méthodes participatives par les spécialistes du développement rural et, avec celui des publications et des communications, il rassemble des informations sur les meilleures pratiques participatives de développement rural rencontrées sur le terrain.

### ***L'effort de renforcement des capacités***

Le RDRS, tout comme l'IIRR, a pour mandat de renforcer les capacités. Quand le RDRS est passé du statut d'ONG internationale gérée par des étrangers à celui d'ONG locale aux mains de personnel local, la nécessité de se concentrer sur le renforcement de ses propres capacités est passé au premier plan des priorités.

De 1996 à 2000, il a dû consacrer énormément d'attention et de ressources au perfectionnement des membres de son personnel. Durant cette période, il a envoyé près de 20 p. 100 d'entre eux en formation à l'IIRR. Plus de 7 p. 100 des personnes en stage à l'IIRR venaient alors du RDRS. Ce dernier a donc fait de gros investissements dans les cours de l'institut dont il est le plus gros client. La cohérence de leurs missions, l'utilisation de méthodes participatives et l'analogie de leurs mandats de développement rural ont aidé les deux organisations à tisser des liens.

### ***L'étude d'évaluation***

**Objectifs.** L'étude d'évaluation avait trois grands objectifs : juger de la pertinence des cours de formation de l'IIRR pour les capacités nécessaires au RDRS, examiner les forces et les faiblesses du renforcement des capacités requises au moyen des cours de l'IIRR, et formuler des recommandations en vue d'améliorer le renforcement des capacités dans les deux organisations.

**Principes directeurs.** Trois principes fondamentaux orientaient l'étude : donner la priorité aux renseignements utiles aux deux organisations, être à l'écoute des réflexions et des idées du personnel à tous les niveaux des deux organisations et procéder à une auto-évaluation participative.

**Méthodes appliquées.** L'évaluation a fait appel à plusieurs méthodes pour obtenir des données de diverses sources. La principale méthode utilisée pour se procurer de l'information sur les questions de recherche abordées dans l'étude a consisté à réfléchir aux processus internes de renforcement des capacités organisationnelles. Ce travail de réflexion s'est fait dans des discussions en petits groupes, auxquelles participaient l'équipe d'évaluation et d'autres membres clés du personnel de chaque organisation. Les résultats des réflexions en groupe ont ensuite été recoupés et affinés par un personnel compétent.

Les deux organisations ont tenu des ateliers d'auto-évaluation séparés. L'atelier du RDRS réunissait 65 p. 100 des gestionnaires supérieurs et intermédiaires formés par l'IIRR. Il était consacré principalement à des questions ayant trait aux capacités clés renforcées, aux processus utilisés et à la manière dont ces capacités avaient été institutionnalisées au RDRS. L'IIRR a également mené une auto-évaluation axée sur ses propres processus d'élaboration, d'organisation, de mise en œuvre et d'évaluation de ses cours de formation. À la suite de ces ateliers, les deux organisations se sont livrées à une réflexion commune sur l'amélioration de leurs processus de renforcement respectifs et de leur partenariat en la matière.

Une enquête spéciale a eu lieu auprès d'anciens de l'IIRR en poste au RDRS choisis au hasard et de leurs superviseurs, ce qui a aidé à déterminer les capacités qu'ils avaient acquises aux cours de l'IIRR et a permis de se faire une idée des compétences dont ils pouvaient se servir à leur travail et des facteurs facilitant ou entravant une telle mise en pratique.

Les documents examinés comprenaient les rapports sur les programmes, les rapports institutionnels, les plans de perfectionnement du personnel, les documents de planification stratégique, les rapports d'évaluation, les documents de politique générale et les rapports sur la formation du personnel.

Des interviews ont eu lieu avec des répondants clés choisis dans le personnel et parmi les gestionnaires du RDRS, afin de les interroger sur ce qu'ils savaient des efforts de renforcement des capacités organisationnelles du RDRS et du rendement attendu du personnel qui avait suivi les cours de l'IIRR.

**Limites de la collecte de données.** Comme les évaluateurs se sont fondés sur les impressions d'un nombre limité d'anciens de l'IIRR, il a été difficile d'aboutir à des conclusions au sujet des compétences acquises à ces cours. En l'absence de tout énoncé des compétences requises pour les postes et d'instruments d'évaluation au RDRS, il a été impossible de comparer les rendements avant et après la formation.

## ***Les conclusions de l'évaluation***

*Des buts communs, mais des relations diffuses.* Malgré des relations diffuses, l'IIRR et le RDRS ont une vision commune du développement. Les cours offerts par l'IIRR ont, par conséquent, été jugés appropriés parce qu'ils mettent l'accent sur le développement global et participatif. Ainsi, bien que les deux organisations n'aient pas entrepris de négociations directes pour s'assurer que les cours offerts correspondaient bien aux capacités à renforcer, leurs valeurs communes ont donné une bonne assise à cette relation de cinq ans.

*Liens entre le renforcement des capacités du personnel et celui des capacités organisationnelles.* Du point de vue du RDRS, les capacités à renforcer sont à la fois celles du personnel et celles de l'organisation. D'un autre côté, le programme de formation de l'IIRR est axé principalement sur l'amélioration des aptitudes individuelles plutôt que sur celle des capacités organisationnelles. Il s'est avéré difficile de faire le lien entre la formation individuelle fournie par l'IIRR et les capacités organisationnelles nécessaires au RDRS.

*Capacités clés renforcées.* Malgré les difficultés que l'on a eues à trouver des liens directs entre la formation de l'IIRR et les capacités organisationnelles du RDRS, l'évaluation a permis de prouver que la formation avait contribué au travail des anciens de l'IIRR et au renforcement de plusieurs capacités organisationnelles essentielles, notamment en matière d'innovation et de changement, de gestion stratégique et de leadership, de gestion participative de programmes, de mobilisation des ressources et de création de partenariats. Suite à ses efforts de renforcement, le RDRS est passé avec succès du statut de programme de terrain d'un organisme de bienfaisance international à celui d'une solide ONG nationale auto-administrée, respectée de tous.

*Processus utilisés pour renforcer les capacités.* Malgré la prise de conscience croissante, au sein du RDRS, de l'importance stratégique du renforcement des capacités, on a constaté, en examinant les processus utilisés à cet effet, que beaucoup d'entre eux n'avaient rien d'officiel. Mais nous ne voulons pas dire par là que les processus officieux avaient été inefficaces. Les gestionnaires et le personnel ont déclaré que, très souvent, les participants avaient reçu la formation qui leur convenait.

L'étude a aussi révélé que la conversion des capacités d'un niveau individuel à un niveau organisationnel avait été faite avec succès par certaines personnes et pas par d'autres. En l'absence de lignes directrices et de procédures claires, l'esprit d'initiative et le style de gestion ont été pour beaucoup dans la mise en pratique du savoir et des compétences acquises grâce à la formation. Dans une certaine mesure, l'absence de procédures officielles déterminant l'utilisation des nouvelles capacités ont laissé le champ

libre à la créativité et à l'innovation. D'un autre côté, si la personne manquait d'esprit d'initiative et d'innovation, on risquait, en se fiant aux efforts individuels, de perdre quelques-unes des capacités acquises.

*Amélioration du renforcement des capacités de l'IIRR et du RDRS.* L'étude a permis de conclure que les prestations de services de formation de l'IIRR pouvaient être améliorées dans trois grands domaines : la conception, la gestion et l'évaluation. Le RDRS pourrait optimaliser ses efforts de renforcement des capacités en améliorant la formation de son personnel, ses procédures de gestion et son idéologie. Pour y parvenir, il devra apprendre à mieux connaître ses besoins actuels et futurs en définissant une série d'indicateurs à examiner périodiquement pour vérifier leur pertinence. Il aura également à placer la planification à long et à court terme du renforcement des capacités au premier rang de ses priorités.

Un autre défi à relever par le RDRS sera d'apprendre à transformer en capacités organisationnelles les aptitudes individuelles acquises grâce à la formation. L'étude recommande d'établir des plans d'action pour traiter cette question et les superviseurs et les chefs de service sont encouragés à élaborer des processus et des procédures pour intégrer les enseignements tirés des cours de formation.

Enfin, il ressort de l'étude que le RDRS devrait évaluer systématiquement toutes les autres dimensions du renforcement des capacités organisationnelles. Le leadership, les structures de gestion, les systèmes et procédures, les installations matérielles et la technologie contribuent également à l'efficacité du renforcement des capacités organisationnelles.

### ***Leçons à retenir sur l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles***

- En définissant le renforcement des capacités organisationnelles en fonction de l'impact de la formation, on aborde ce processus par le petit bout de la lorgnette et on attend trop des cours. Il faut faire une différence d'ordre conceptuel entre l'impact de la formation et le renforcement des capacités organisationnelles.
- La formation en tant que moyen de renforcement des capacités doit être complétée par d'autres processus qui font le lien entre l'acquisition individuelle de connaissances, d'attitudes et de compétences et les capacités organisationnelles. Ceci est important pour transformer les capacités individuelles en capacités organisationnelles.
- Le renforcement des capacités organisationnelles exige qu'il y ait avec l'organisme externe une relation propre à encourager la responsabilité, la croissance, le développement et la compréhension mutuelle.

- Le cadre de travail que l'on utilisera pour évaluer le renforcement des capacités organisationnelles devrait établir un lien cognitif entre les buts organisationnels et les objectifs des efforts.
- Étant donné l'éventail d'éléments à prendre en considération dans l'évaluation du renforcement des capacités organisationnelles, les résultats peuvent être diffus et, parfois, vagues.
- Quand on évalue le renforcement des capacités organisationnelles, il ne faut pas oublier les liens existant entre ces dernières et les capacités individuelles. L'analyse de ces liens permet de déterminer si la formation a entraîné des changements au niveau des individus et de l'organisation tout entière et de savoir avec précision comment.
- Étant donné que le renforcement des capacités n'est pas un processus à sens unique, il importe d'obtenir la participation optimale des deux organisations à toutes les phases, depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

C'était la première fois que l'IIRR, fournisseur de services de renforcement des capacités, et le RDRS, bénéficiaire, examinaient et évaluaient conjointement le renforcement de leurs capacités organisationnelles. Une évaluation de ce type présentait plusieurs avantages :

- Elle a réuni les partenaires pour qu'ils examinent le renforcement des capacités organisationnelles dans une « optique négociée » où chacun était concerné par les incidences.
- Elle a contribué à faire connaître et comprendre ce que sont le renforcement des capacités et son évaluation.
- Le cadre d'évaluation, les questions d'orientation et les techniques de facilitation du projet ERC ont eu un effet stimulant sur la réflexion collective et les échanges d'idées.
- Les processus suivis, les difficultés rencontrées et les retombées constatées ont engendré une plus grande détermination à renforcer les capacités organisationnelles dans chaque organisation.
- L'évaluation a offert les mêmes possibilités d'apprentissage aux deux organisations en les faisant réfléchir aux forces et aux faiblesses de leurs efforts de renforcement.

Suite à l'étude, le RDRS et l'IIRR se sont engagés à établir des plans d'action visant à améliorer leurs initiatives de renforcement respectives. Le RDRS a prévu une évaluation organisationnelle dans laquelle il se servira largement des résultats de l'étude pour se renforcer à l'avenir. Il s'est engagé à lier plus systématiquement la formation

du personnel au renforcement des capacités organisationnelles. Quant à l'IIRR, il s'est engagé à améliorer ses cours de formation internationaux en se concentrant non seulement sur le renforcement des compétences individuelles, mais aussi sur celui des capacités organisationnelles.

L'évaluation a convaincu les deux organisations qu'elles devaient envisager le renforcement des capacités plus globalement. Elle a amené le RDRS à adopter un système de suivi du personnel formé qui fera partie d'un système d'information pour la gestion du personnel. Il a également revu et négocié des partenariats de renforcement des capacités organisationnelles dans plusieurs nouveaux domaines, tels que la défense des intérêts, le réseautage et les recherches non conventionnelles. L'évaluation a aussi incité le RDRS et l'IIRR à voir leurs relations en la matière d'une façon plus créative tenant compte de leur mandat et des nouvelles possibilités. Enfin, les résultats de l'étude d'évaluation ont été diffusés largement au sein des deux organisations, afin de mieux faire connaître le renforcement des capacités et son évaluation et d'inciter les gens à s'y engager davantage.

## **Vers la gestion stratégique d'un institut de recherche agricole à Cuba**

*Albina Maestrey Boza, María Adriana Mato, Carmen María Mederos, José Antonio González, Adriana Ballester, Jorge Luis Piloto, José de Souza Silva et Juan Cheaz*

### ***Le contexte***

Durant les années 1990, Cuba a connu des changements profonds et rapides dans sa situation économique. La désintégration de l'ancienne Union soviétique a mis fin aux relations commerciales sur lesquelles était fondée son économie depuis les années 1960. La poursuite du blocus de la part des États-Unis a entraîné des pénuries de vivres et d'intrants de production agricoles. Ces deux facteurs conjugués ont présenté un défi majeur pour la recherche et le développement à Cuba.

Auparavant, les fermes d'État, assurées d'obtenir leurs intrants de l'URSS et d'avoir leur marché, avaient été en mesure de traiter directement avec les organisations de recherche agricole auxquelles elles fournissaient des directives claires sur leurs priorités. Ces fermes ont maintenant disparu et les organisations de recherche agricole doivent trouver un moyen de répondre aux besoins des petits et moyens producteurs et, de concert avec eux, d'établir l'ordre de priorité des recherches et de diffuser les résultats. Pour ce faire, elles sont obligées de regarder au-delà de ce

qui se passe au niveau de la ferme et de connaître toute la chaîne agroalimentaire, d'un bout à l'autre.

Il était donc devenu urgent de modifier profondément les instituts de recherche agricole cubains et il a fallu ensuite évaluer le processus de changement et ses retombées. Depuis 1996, le projet New Paradigm de l'ISNAR et la Direction générale des sciences et de la technologie du ministère cubain de l'Agriculture ont collaboré à une série d'activités évolutives visant à mettre sur pied un Réseau national des sciences agricoles, de l'innovation et des technologies (SINCITA) et à renforcer les capacités de gestion stratégiques. La capacité d'analyser les chaînes agroalimentaires était devenue particulièrement importante. L'étude d'évaluation a été axée sur une seule capacité d'analyse, celle de la chaîne alimentaire du secteur porcin à l'institut de recherche porcine (IIP).

### ***L'effort de renforcement de la capacité***

Étant donné le changement de contexte politique et économique, l'IIP – l'un des dix-sept instituts composant le SINCITA – a jugé nécessaire de renforcer sa capacité institutionnelle pour qu'elle corresponde mieux au nouveau contexte et à la demande du marché. En analysant la chaîne agroalimentaire, il a pu étudier ce contexte de façon plus systématique et déterminer les facteurs cruciaux et la demande éventuelle de technologies en rapport avec les fournisseurs de matériel agricole, les transformateurs et les marchands, le contexte organisationnel et juridique, ainsi que les fermes elles-mêmes. Ce type d'analyse lui permettra de mieux contribuer à l'élaboration des politiques agricoles nationales, de partager sa capacité avec les organisations partenaires et d'augmenter sa propre crédibilité pour bénéficier de plus grands appuis politiques, financiers et institutionnels.

Entre 1998 et 2000, plusieurs ateliers régionaux et nationaux ont eu lieu dans le cadre du projet New Paradigm en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des modules de formation en analyse de la chaîne agroalimentaire. Ces efforts s'inscrivaient en complément des autres activités de renforcement des capacités de l'IIP qui a surtout eu recours à « l'apprentissage par l'action ». En 2000 surtout, il a assumé un rôle de premier plan en analysant la chaîne agroalimentaire cubaine du secteur porcin. Avec l'aide du service de facilitation du SINCITA, le directeur de Recherche de l'IIP et un groupe de la haute direction ont organisé une série d'études et d'ateliers participatifs. Les objectifs étaient de recueillir et d'analyser des informations sur la chaîne alimentaire du secteur porcin et d'aboutir à un consensus sur la nature de cette chaîne, ses liens et segments essentiels, ses facteurs critiques et ses répercussions sur les activités de recherche et de développement dans ce domaine.

## **L'étude d'évaluation**

**Objectifs.** L'étude devait, initialement, porter sur tout le processus de changement institutionnel du SINCITA. Il s'est avéré par la suite, cependant, qu'il ne serait pas possible de mener à bien une étude aussi complexe dans les délais impartis et avec les ressources disponibles. Par conséquent, l'équipe a décidé d'axer ses efforts de renforcement sur un seul institut, c'est-à-dire, sur l'analyse de la chaîne agroalimentaire à l'IIP.

**Méthodes.** L'évaluation est souvent vue comme un jeu de « cache-cache » dans lequel les personnes évaluées cherchent à donner aux évaluateurs la meilleure impression possible de leur travail et à cacher leurs défauts. Ceux-ci ne croient donc que rarement ce qu'on leur dit et sont obligés de découvrir par eux-mêmes ce qu'il en est réellement. Afin d'éviter cette profonde méfiance à l'égard du processus, l'équipe d'évaluation a opté en faveur d'une méthode d'auto-évaluation faisant appel à la participation, à l'interprétation et à l'interaction en vue de favoriser l'apprentissage conjoint des participants.

L'étude d'évaluation visait à atteindre un consensus sur l'importance et la pertinence de l'effort de renforcement des capacités, les moments clés du processus de renforcement et les principaux facteurs qui le facilitent ou l'entravent, les retombées du processus au sein de l'IIP et à l'extérieur et les avantages de la méthode d'auto-évaluation employée.

L'étude s'est faite en huit grandes étapes : une réunion préparatoire, les ateliers internes du groupe de facilitation du SINCITA, l'atelier préparatoire de l'IIP, un examen de la documentation, des interviews individuelles, un atelier d'auto-évaluation, la rédaction du rapport d'atelier et celle du rapport d'évaluation.

L'atelier d'auto-évaluation a été structuré et facilité de manière à obtenir le point de vue des personnes et groupes d'intérêt présents et de le faire connaître aux autres groupes. Par la suite, les groupes ont négocié un ensemble de conclusions communes et consigné les opinions divergentes dans le rapport d'atelier.

## **Les conclusions de l'évaluation**

**Pertinence et importance des efforts de renforcement des capacités.** Les participants à l'étude d'évaluation venant de l'IIP et d'organisations collaboratrices et clientes ont abouti à la conclusion que les travaux sur les chaînes agroalimentaires avaient été très utiles pour l'IIP, et ce pour trois grandes raisons : premièrement, ils ont aidé l'IIP à comprendre les changements survenus dans le secteur porcin et à établir des priorités dans ses travaux pour aider le secteur. Deuxièmement, la préparation de l'étude sur les chaînes agroalimentaires et l'établissement des priorités de recherche et de

développement ont donné aux participants le sentiment de savoir où ils allaient avec leurs travaux, ce qui leur a donné plus d'assurance dans leurs négociations avec d'autres organisations. Troisièmement, grâce à sa conception pluridisciplinaire et multi-institutionnelle, l'étude a aidé les participants à faire le lien entre leur travail personnel et l'organisation dans son ensemble et à se rendre compte de l'interdépendance des divers facteurs techniques et institutionnels aux différents points de la chaîne alimentaire.

*Événements clés survenus durant le processus de renforcement des capacités.* Les participants à l'évaluation ont relevé plusieurs événements clés qui ont mené à la réussite du processus de renforcement des capacités de l'IIP. D'abord, en décidant de consolider le SINCITA, le ministère de l'Agriculture a déclenché un vaste processus de changement institutionnel et poussé les instituts de recherche à procéder à des études sur les chaînes agroalimentaires. Ensuite, la Direction du développement et de la coopération suisse a pris la décision de financer les travaux du projet New Paradigm à Cuba. Les efforts de sensibilisation déployés dans le cadre de ce projet et par le SINCITA ont permis d'obtenir l'engagement des acteurs clés et d'amener les participants au renforcement des capacités de l'IIP à adopter une attitude positive. Enfin, les ateliers participatifs organisés par les responsables du projet New Paradigm, le SINCITA et l'équipe de facilitation de l'IIP ont engagé et motivé encore plus les participants pour ce qui est de poursuivre les efforts de renforcement des capacités et ils leur ont servi de tribune pour échanger des concepts et des informations et mettre leurs expériences en commun.

*Facteurs ayant facilité le processus de renforcement des capacités.* Les participants à l'évaluation ont relevé plusieurs facteurs cruciaux qui ont mené au succès du processus de renforcement des capacités de l'IIP:

- Le ministère de l'Agriculture a apporté un leadership politique, le SINCITA et l'IIP ont assuré la gestion et le projet New Paradigm ont assuré le leadership technique.
- L'effort de renforcement des capacités de l'IIP a fait partie d'un processus de changement institutionnel plus vaste au sein du SINCITA, processus vigoureux et dynamique.
- Parmi les caractéristiques distinctives du projet New Paradigm on citera l'accent mis sur le renforcement des capacités organisationnelles, le respect de l'autonomie des autorités locales et de la négociation et l'importance accordée à la création de savoir dans le contexte local.
- La méthode hautement participative employée par l'IIP pour effectuer l'analyse des chaînes agroalimentaires a permis d'augmenter et de légitimer les résultats, d'enrichir la base d'information de l'étude expérimentale et d'obtenir l'engage-

ment des futurs utilisateurs à accepter les résultats et à mettre en œuvre les recommandations.

**Entraves.** Du fait des délais impartis et des ressources limitées, l'IIP n'a pu fournir toute la formation pour le renforcement de ses capacités, si bien qu'il a été davantage tributaire de l'apprentissage par l'action. Il y a aussi eu le fait que l'étude sur les chaînes alimentaires n'a compté qu'un nombre limité d'acteurs. La taille et la composition limitées ainsi que la fréquente rotation des équipes de facilitation du projet New Paradigm, du SINCITA et de l'IIP ont fait qu'il n'y a pas toujours eu assez de spécialistes dans tous les domaines voulus pour appuyer les efforts de renforcement des capacités et assurer la continuité et la progression du processus.

**Retombées et avantages du processus de renforcement des capacités.** L'IIP a réussi à renforcer sa capacité de procéder à de bonnes analyses des chaînes agroalimentaires. L'étude a eu un vaste impact d'ordre institutionnel. Elle a permis d'améliorer les relations de travail et le travail en équipe aussi bien au sein de l'institut qu'avec les partenaires. Le personnel de l'IIP a aussi appliqué à ses propres activités de formation les techniques apprises dans les ateliers du projet New Paradigm et du SINCITA. L'étude des chaînes agroalimentaires a été déterminante pour le remaniement du programme de recherche et de développement sur les porcins entrepris par le ministère de l'Agriculture et pour la formulation de treize nouveaux projets fondés sur ses résultats.

Elle a aussi eu pour effet d'accroître la crédibilité institutionnelle de l'IIP et d'améliorer ses relations avec les acteurs externes. En 2000, le ministère de l'Agriculture a appelé l'IIP son « excellent centre de recherche » et, la même année, le Conseil d'État national a qualifié le directeur d'« excellent gestionnaire ». L'aide financière accordée à l'IIP a augmenté de 11 p. 100 entre 1998 et 2000 et son étude sur les chaînes agroalimentaires est maintenant considérée comme un modèle pour des études cubaines analogues.

Les participants à l'auto-évaluation ont estimé que les retombées les plus importantes – bien que très peu tangibles – du processus de renforcement des capacités s'étaient faites sentir dans le domaine de la motivation et de la culture institutionnelles. Il y a eu une nette amélioration de la motivation chez les membres du personnel, de leur engagement à l'égard de la mission et des objectifs de l'institut, ainsi que des liens entre les activités individuelles et les projets.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

Dans cette étude d'évaluation, les intervenants ont pu participer pour la toute première fois à une auto-évaluation. Ils ont estimé, de manière générale, que celle-ci présentait

plusieurs avantages par rapport aux méthodes d'évaluation externes classiques. Elle a réuni des acteurs internes et externes pour qu'ils discutent de leur travail et l'évaluent. Elle a directement contribué à enrichir leur savoir. Les questions d'orientation et la facilitation ont eu un effet stimulant sur la réflexion et l'analyse collectives et le processus était axé sur l'action, ce qui a favorisé, chez les participants, la détermination à utiliser les résultats. Les participants ont apprécié le mode participatif de l'évaluation. Le processus a été instinctivement négocié par les partenaires, ce qui a permis un apprentissage organisationnel.

Les participants ont formulé plusieurs suggestions formulées pour améliorer l'évaluation au sein de l'IIP :

- institutionnaliser l'auto-évaluation en l'ajoutant au plan de travail annuel;
- affecter des ressources financières à l'évaluation dans son budget;
- renforcer la capacité d'auto-évaluation comme on l'a fait avec les méthodes d'analyse des chaînes agroalimentaires;
- promouvoir l'auto-évaluation en tant que stratégie de renforcement général de la formation et des capacités.

Les résultats de cette première auto-évaluation ayant été positifs, l'IIP a maintenant ajouté cette méthode à son plan de travail annuel et prévu des ressources à cet effet dans son budget. En 2001, le SINCITA a organisé une deuxième auto-évaluation à l'institut de protection des végétaux. En se fondant sur les résultats prometteurs de ces deux expériences, le vice-ministre de l'Agriculture a demandé que l'équipe de facilitation du SINCITA organise, en 2002, à l'échelle de tout le système, une auto-évaluation du processus de changement et de ses résultats et qu'elle formule des recommandations pour améliorer les travaux à venir du ministère dans les domaines du renforcement et du changement institutionnels.

## **Comprendre ce qu'est le renforcement des capacités dans un centre de ressources phytogénétiques au Ghana**

*Samuel Bennett-Lartey, Raymond Vodouhe et Jamie Watts*

### ***Le contexte***

Environ 70 p. 100 de la population ghanéenne vit dans les régions rurales et dépend directement ou indirectement de l'agriculture et de ses activités connexes pour vivre. L'agriculture représente environ 70 p. 100 des exportations ghanéennes et elle emploie 66 p. 100 de la population active du pays.

Les ressources phytogénétiques sont essentielles à l'amélioration de la qualité de vie parce qu'elles sont à la base de l'approvisionnement alimentaire et elles sont tout aussi indispensables si l'on veut améliorer l'agriculture sans menacer l'environnement. Parmi les importantes ressources phytogénétiques du Ghana, il y a les céréales, les racines et les tubercules, les légumineuses, les cucurbitacées, les légumes, les arbres fruitiers, les épices, les plantes oléagineuses, le cacao et le café. La collecte et la conservation des ressources phytogénétiques sont nécessaires pour protéger la diversité génétique, menacée par la dégradation des sols et d'autres facteurs. La caractérisation et l'évaluation de ces plantes ainsi que la collecte d'information à leur sujet aident à connaître les caractéristiques génétiques du matériel végétal conservé, de sorte que l'on peut isoler des caractères souhaitables, tels que la résistance aux maladies ou la productivité, et les utiliser pour améliorer les systèmes de production.

Le Centre de ressources phytogénétiques est l'un des huit instituts agricoles du Conseil de la recherche scientifique et industrielle du Ghana. Il a pour mandat de coordonner les activités liées aux ressources phytogénétiques au Ghana et de collecter, conserver, caractériser, évaluer et documenter ces ressources. Il se livre également à des travaux de recherche sur la biodiversité agricole du Ghana et il encourage les phytogénéticiens et les autres chercheurs ainsi que les agriculteurs à utiliser ces ressources.

Les principaux acteurs externes dans les efforts de renforcement des capacités du Centre ont été le gouvernement du Ghana – pour ce qui est de la fourniture de personnel qualifié, de l'infrastructure et des autres installations nécessaires – et l'Institut international des ressources phytogénétiques (IPGRI). Cette organisation internationale sans but lucratif dont le siège est à Rome, en Italie, travaille avec le Centre depuis une vingtaine d'années. Elle a pour mission de promouvoir la conservation et l'utilisation des ressources phytogénétiques en vue d'améliorer les conditions de vie de toute la population mondiale. Comme les pays restent responsables de leurs ressources phytogénétiques et gardent leurs pouvoirs, l'IPGRI travaille en étroite collaboration avec les organisations et les autorités gouvernementales nationales afin de les aider à renforcer leurs capacités de recherche et de gestion en matière de ressources phytogénétiques.

Plus récemment, le Réseau des ressources génétiques en Afrique de l'Ouest et centrale (GRENEWECA), dont le siège est à Cotonou, a également contribué au renforcement des capacités du Centre. Ce réseau a été créé en 1998 sous les auspices du Conseil de recherche agricole pour le développement de l'Afrique de l'Ouest et centrale. Il a pour but de contribuer au développement agricole durable de ses pays membres par la conservation et l'utilisation de la diversité des ressources phytogénétiques locales. Il vise à accroître, par la collaboration régionale, l'efficacité

des programmes mis sur pied en matière de ressources phytogénétiques par chacun de ses pays membres.

### ***L'effort de renforcement des capacités***

L'effort évalué dans cette étude n'est pas une intervention ponctuelle, il s'étend sur une période de vingt ans. Divers facteurs ont contribué au renforcement du Centre, notamment les interventions de l'IPGRI et du GRENEWECA, qui relèvent de trois grandes catégories d'aide : la formation, le soutien technique et les services d'information.

Le Centre, l'IPGRI et le GRENEWECA sont motivés pour collaborer aux efforts de renforcement des capacités parce qu'ils ont une seule et même mission. Bien que l'IPGRI et le GRENEWECA aient été créés pour promouvoir la conservation et l'utilisation durable des ressources phytogénétiques, ni l'un ni l'autre ne contrôle de matériel génétique. C'est pourquoi, pour accomplir leurs propres missions, ils sont obligés de renforcer les capacités d'organisations telles que le Centre.

Le Centre travaille avec l'IPGRI et le GRENEWECA parce que ceux-ci possèdent des connaissances et des compétences spécialisées en conservation et en utilisation de ressources phytogénétiques. Ils sont également capables d'éveiller l'intérêt des agences de développement internationales officielles et d'autres organisations et fondations internationales et d'obtenir des fonds de leur part pour aider des organismes tels que le Centre à atteindre leurs buts.

### ***L'étude d'évaluation***

**Objectifs.** L'évaluation a porté sur le renforcement des capacités du Centre entre 1980 et 1999, période au cours de laquelle la croissance et les changements ont été considérables. L'évaluation de la contribution de l'IPGRI a consisté à analyser rétrospectivement l'aide qu'il a apportée au Centre, en vue de déterminer comment améliorer à l'avenir les programmes de renforcement des capacités. En ce qui concerne le GRENEWECA, l'évaluation a été plus prévisionnelle : elle était axée sur la manière de résoudre les problèmes par la coopération entre les membres du réseau, afin de rendre le programme de renforcement des capacités plus efficace à l'avenir.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation ont été les suivants :

- Analyser le renforcement de la capacité du Centre pour la conservation, l'évaluation et l'utilisation des ressources phytogénétiques – en particulier le perfectionnement du personnel, les installations et les méthodes de conservation – afin qu'il puisse remplir plus efficacement son mandat;

- Illustrer les expériences de renforcement de la capacité du Ghana et en tirer des enseignements, afin d'aider à développer les autres programmes nationaux de l'IPGRI et du GRENEWECA en Afrique et ailleurs;
- Promouvoir l'utilisation de l'évaluation pour renforcer les capacités et développer les compétences nécessaires à ces analyses dans les trois organisations participantes.

*Motivation pour l'évaluation.* Chacune de ces trois organisations a pris part à l'étude afin de mieux connaître les processus de renforcement des capacités et d'apprendre à les évaluer. Pour le Centre, l'étude a été un moyen d'évaluer sa performance générale et d'identifier ses faiblesses. Elle a aussi été l'occasion de sensibiliser davantage les intervenants et les gestionnaires supérieurs à ce qui se passe au Centre et à les faire participer activement à la résolution des problèmes et à l'établissement des priorités.

Le renforcement des capacités est au premier rang des priorités de l'IPGRI et du GRENEWECA et est un élément important de leur mission principale. Ils souhaitaient, par conséquent, avoir une meilleure idée de la manière dont ils pourraient augmenter l'efficacité de leurs efforts de renforcement des capacités. L'évaluation leur a donné l'occasion d'analyser à fond l'expérience acquise avec un programme national et d'étendre les enseignements qu'ils en ont tirés à d'autres programmes.

*Conception de l'évaluation.* L'évaluation a été faite selon la méthode de l'étude de cas, avec une forte insistence sur l'auto-évaluation par chacune des organisations participantes. On a pu ainsi évaluer les interactions et processus complexes intervenant dans le changement organisationnel.

L'étude a été conçue et mise en œuvre par une équipe composée de membres de chacune des trois organisations participantes, y compris le chef du Centre. Elle était composée de trois grands volets, un pour chacune d'elle. Dans chaque volet ont eu lieu des ateliers d'auto-évaluation, des interviews avec des répondants clés, y compris le personnel et les intervenants, ainsi qu'un examen d'archives, de dossiers et d'autres documents utiles.

Après avoir mené à bien les volets de l'étude, les membres de l'équipe d'évaluation des trois organisations se sont réunis pour comparer et regrouper leurs résultats et formuler des conclusions et des recommandations générales. Les intervenants clés ont revu les ébauches du rapport d'évaluation et leurs révisions ont été intégrées le cas échéant.

## **Les conclusions de l'évaluation**

*Capacités renforcées.* L'étude d'évaluation a abouti à la conclusion que les capacités du Centre avaient augmenté sensiblement au cours de la période de vingt ans sur laquelle portait l'étude. Parmi les améliorations, on citera le renforcement de l'infrastructure, l'embauche de personnel administratif et technique clé, l'amélioration des méthodes de recherche et la participation accrue d'intervenants nationaux et internationaux. Le Centre a aussi diversifié ses services et produits, ce qui a fait croître ses ressources financières.

Le gouvernement du Ghana a joué un rôle important dans le processus de renforcement du Centre en fournissant des terrains, en payant les salaires et en octroyant des budgets de fonctionnement de base. En 1994, il y a eu une amélioration notable dans l'aptitude du Centre à exécuter son mandat lorsque le gouvernement lui a accordé le statut de centre de recherche semi-autonome, ce qui lui a permis de recevoir directement des fonds et de contrôler davantage ses ressources budgétaires.

*Contribution de l'IPGRI.* L'IPGRI a contribué au renforcement des capacités du Centre grâce à son partenariat durable d'une vingtaine d'années. Si l'on compare avec les autres partenaires externes, c'est l'IPGRI qui a apporté le plus d'aide pendant la période la plus longue, et ce, sous les formes suivantes :

- il a augmenté les compétences techniques en commanditant la formation à long et à court terme du personnel du Centre;
- il a renforcé l'infrastructure en fournissant au Centre des installations de base pour la conservation et la recherche;
- il a apporté une assistance technique pour faciliter l'adoption de nouvelles méthodes;
- il a fourni des publications, permettant ainsi au personnel du Centre d'accéder à un plus grand nombre d'informations techniques importantes;
- il a commandité des recherches collectives sur des méthodes et des technologies innovatrices;
- il a fait campagne pour mettre en place un environnement politique international plus propice aux ressources phytogénétiques, qui aura, espère-t-on, un impact positif sur la législation et la politique ghanéennes, ce qui sera, à son tour, bon pour les activités du Centre;
- il a aidé à promouvoir de meilleures pratiques de gestion;
- il a sensibilisé davantage le public à l'importance des ressources phytogénétiques;
- il a favorisé la collaboration inter-régionale et il l'a renforcée en commanditant le secrétariat du réseau GRENEWECA.

*Contribution du GRENEWECA.* Bien que le GRENEWECA ne soit devenu opérationnel que récemment, il a contribué au renforcement des capacités du Centre de la façon suivante :

- il a commandité des activités de recherche collective sur la collecte et l'évaluation de matériel génétique;
- il a formé du personnel en recherche de documents, en rédaction de propositions de projets et en gestion des ressources phytogénétiques;
- il a sensibilisé davantage les intervenants et décideurs du Centre à l'importance des ressources phytogénétiques pour l'alimentation, l'agriculture, la santé et le développement économique;
- il a favorisé la collaboration au sein des pays membres en finançant des réunions de comité nationales sur les ressources phytogénétiques;
- il a été la tribune à partir de laquelle le Centre a pu plaider activement en faveur d'une plus grande aide au développement des ressources phytogénétiques à l'échelle internationale.

*Amélioration des efforts de renforcement des capacités.* L'étude a révélé que l'on pourrait renforcer davantage les capacités du Centre à l'avenir en apportant des améliorations dans quatre grands domaines. Il faudrait, premièrement, mieux cibler les efforts sur les besoins et les priorités du Centre; deuxièmement, donner une définition plus large du renforcement des capacités et aller au-delà de la formation technique, en incluant les compétences en gestion et en planification stratégique; troisièmement, améliorer le suivi et l'évaluation des efforts de renforcement des capacités; et quatrièmement, renforcer les capacités de l'IPGRI et du GRENEWECA pour qu'ils puissent atteindre plus efficacement leurs buts d'agents de renforcement des capacités.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

La méthode participative appliquée dans l'étude a aidé à renforcer la capacité d'évaluation et à mieux faire comprendre aux membres de l'équipe d'étude et à leurs organisations et intervenants ce que l'on entendait par renforcement des capacités. Les participants à l'étude ont maintenant plus de chances de comprendre, d'apprécier, d'utiliser et de mettre en œuvre les résultats de l'évaluation.

*Limites de la méthode.* On a réussi à établir une bonne base d'évaluation pendant la phase de planification, mais il aurait fallu faire plus d'efforts pour élaborer des hypothèses, des indicateurs et un cadre théorique d'une manière réellement

participative. Les membres de l'équipe auraient dû mieux s'entendre sur le cadre théorique du renforcement des capacités et aboutir à un plus large consensus. On aurait pu augmenter la participation des gestionnaires et du personnel des trois organisations participantes à la phase de planification, afin de s'assurer qu'ils comprenaient à fond les bases de l'étude et qu'ils s'engageaient à donner suite aux recommandations.

*Application des résultats.* Le rapport d'évaluation a été utilisé dans un examen externe du Bureau régional de l'Afrique subsaharienne de l'IPGRI, qui a eu lieu en septembre 2001, et dans un examen de son projet de renforcement des capacités, effectué au printemps de 2002. Les résultats de l'étude ont également été utilisés pour la mise en place d'un nouveau plan stratégique de renforcement des capacités sur lequel s'orienteront les activités de l'IPGRI dans ce domaine pendant les cinq prochaines années.

En envoyant le rapport d'étude à diverses parties intéressées au Ghana et ailleurs, le Centre a été en mesure d'obtenir un soutien pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude et de procéder à une planification stratégique en 2002. Enfin, les résultats de l'étude ont été présentés dans plusieurs conférences internationales et le rapport final est en cours de publication pour être distribué aux intervenants du Centre. Cette diffusion d'information devrait encore plus sensibiliser les gens à l'importance du processus d'évaluation et de ses incidences.

## **Évaluer le changement organisationnel dans une faculté d'agriculture au Nicaragua**

Matilde Somarriba Chang, Esther Carballo Madrigal, Javier López, Edmundo Umaña et Francisco Reyes

### **Le contexte**

Malgré les abondantes ressources naturelles du Nicaragua, la pauvreté continue d'y atteindre des niveaux élevés, en partie à cause du manque de vision et d'engagement des organisations nationales dans la gestion des ressources naturelles. C'est également un signe que les professionnels travaillant dans les secteurs environnementaux et agricoles n'ont pas les cadres et les méthodes qui leur conviendraient. Il est, par conséquent, nécessaire de donner un enseignement à la fois pertinent et pratique aux secteurs agricoles et forestiers si l'on veut faire progresser le pays.

La Universidad Nacional Agraria (UNA) dispense un enseignement professionnel à ses étudiants et elle s'efforce, avec ses programmes, d'assurer le développement et de répondre aux besoins politiques, économiques, sociaux et culturels du pays. Elle a quatre départements distincts, dont la Faculté des ressources naturelles et de l'environnement (FARENA) sur laquelle porte principalement cette étude.

La FARENA est chargée de préparer les étudiants à des carrières d'ingénieur forestiers et d'ingénieurs agronomes, en se concentrant particulièrement sur le sol et l'eau et sur la gestion des ressources naturelles renouvelables. Elle a pour mission de former des professionnels capables de contribuer au développement agricole du pays en concevant des technologies appropriées pour la gestion des ressources naturelles, afin d'aider à créer des systèmes de production agraires durables et compétitifs.

### ***L'effort de renforcement des capacités***

La FARENA, qui est indépendante de l'UNA sur les plans universitaire et administratif, a cherché à renforcer ses capacités au moyen de partenariats avec plusieurs ONG et organisations gouvernementales et centres de recherches internationales, notamment le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), le programme de développement agricole durable sur les pentes d'Amérique centrale, « Forest, Trees and People », l'Agence suédoise de développement international et Texas A&M University. Parmi les efforts déployés, il y a eu des projets de recherche conjoints, un soutien technologique et financier, le renforcement des capacités institutionnelles et des échanges d'informations.

### ***L'étude d'évaluation***

*Motivation pour faire une étude d'évaluation.* En 1999, l'UNA a évalué les besoins professionnels du secteur agricole du Nicaragua, ce qui l'a amenée à remanier ses programmes d'étude et à réorganiser la FARENA. Quand l'occasion s'est présentée de participer à cette évaluation, la direction de la FARENA s'est montrée intéressée, étant donné qu'elle avait abordé ses changements organisationnels d'un point de vue essentiellement technique plutôt qu'organisationnel.

*Objectifs.* Initialement, l'étude devait évaluer la contribution apportée par le CIAT au renforcement de la capacité de la FARENA d'assurer la gestion intégrée des ressources naturelles, tout particulièrement celle des bassins hydrographiques. Grâce à la

contribution de diverses organisations, l'étude s'est orientée vers une évaluation générale de la capacité de la FARENA de réaliser sa mission entre 1997 et 2000, période de vastes changements politiques dans le pays et de changements organisationnels cruciaux à l'UNA et à la FARENA.

Les objectifs spécifiques de l'étude étaient les suivants : a) déterminer au moyen de quels processus la FARENA a accompli sa mission; b) analyser les récents changements intervenus dans le contexte, la motivation, la capacité et la performance de la FARENA ainsi que les impacts qu'ils ont eus sur la capacité de l'organisation de réaliser sa mission; c) identifier les contributions des organisations externes au renforcement organisationnel de la FARENA et leurs impacts sur son aptitude à mener à bien sa mission; d) définir les capacités dont la FARENA a besoin pour sa mission.

*Principes de l'étude d'évaluation.* Parmi les points de départ de l'évaluation, on citera :

- une réflexion conjointe sur les réalisations, les limites et les orientations futures possibles dans le domaine du renforcement organisationnel de la FARENA, mais pas sur les résultats spécifiques déjà obtenus;
- l'évaluation de la FARENA en tant qu'unité de gestion, non celle des personnes qui y travaillent;
- la conception du renforcement des capacités comme un effort intégré où l'on prend en considération les fonctions principales de l'organisation, avec un examen des avantages qui en découlent pour le groupe cible de l'organisation;
- l'idée que le renforcement des capacités implique de multiples interactions avec de nombreux agents externes dont les contributions sont difficiles à distinguer les unes des autres.

*Méthodes et activités de l'étude.* Pour l'évaluation, on a tenu une série d'ateliers participatifs et d'auto-évaluation avec des participants de la FARENA, d'autres départements universitaires et d'organisations partenaires externes, ainsi que des étudiants. On a d'abord tenu un atelier de sensibilisation, puis un deuxième consacré à l'analyse du contexte externe, de la motivation et des capacités organisationnelles de la FARENA. Dans le troisième, on a évalué les contributions apportées par des organismes externes au renforcement des capacités de la FARENA et, dans le quatrième, les capacités de prestation de services de formation permanente. L'atelier final a permis d'examiner les processus ayant mené au renforcement des capacités à la FARENA. Une équipe de quatre personnes a passé en revue les résultats de chaque atelier ainsi que des informations secondaires et elle a aidé à établir le rapport définitif.

## **Les conclusions de l'évaluation**

*Processus utilisés par la FARENA pour accomplir sa mission.* L'étude a abouti à deux conclusions. Premièrement, les processus de gestion, d'enseignement, de recherche et de formation permanente de la FARENA ont contribué à la formation de diplômés professionnels et à l'apport d'information et de services techniques et scientifiques dans le domaine des ressources naturelles renouvelables. Deuxièmement, le processus éducatif de la FARENA comprend les activités nécessaires pour fournir aux étudiants des connaissances, des compétences et des valeurs qui les aideront à gérer plus efficacement les ressources naturelles du Nicaragua.

*Changements dans le contexte externe.* Bien que les politiques nationales aient créé un environnement polarisé au Nicaragua, l'étude a permis de conclure que le milieu semblait à présent plus favorable à une coopération entre les universités et les institutions gouvernementales. La FARENA entretient déjà de bonnes relations avec plusieurs organisations gouvernementales et ONG locales connexes.

*Changements dans la motivation organisationnelle.* Pour ce qui est du renforcement organisationnel en général, l'étude a abouti à la conclusion que des processus de changement avaient été mis en place pour motiver la FARENA à redéfinir sa mission, sa vision et son rôle dans le domaine de la gestion des ressources naturelles renouvelables au Nicaragua, bien qu'elle n'ait été au départ ni prête techniquement ni organisée pour subir des changements.

Quant à la culture organisationnelle, l'étude a permis de constater que la plupart des membres du personnel étaient disposés à travailler en groupes sur des sujets d'intérêt commun et que l'attitude du personnel à l'égard du changement était généralement très positive. Certains aspects de la culture avaient, toutefois, des effets sur la motivation du personnel. Ainsi, la culture de l'improvisation par exemple signifiait que la planification était souvent négligée et que les plans sur lesquelles on s'était entendu n'étaient pas toujours mis en pratique.

Les programmes de mesures d'incitation et de récompenses du personnel avaient également de l'importance. La stabilité d'emploi, les possibilités de perfectionnement professionnel et les salaires compétitifs aidaient à maintenir l'engagement du personnel de la FARENA.

*Capacités renforcées et devant être renforcées par la FARENA pour l'accomplissement de sa mission.* L'évaluation a permis à la FARENA de déterminer quelles capacités ont amélioré ou limité sa performance globale. Parmi les capacités renforcées ou à renforcer, on citera le leadership, la planification stratégique, la gouvernance, la structure et

l'organisation, la planification, le suivi et l'évaluation, la dotation en personnel, les communications internes et externes, les technologies permettant de renforcer les capacités d'enseignement et de recherche, les ressources financières, les installations et l'infrastructure.

*Changements dans la performance de la FARENA.* Dans cette étude, la performance a été mesurée en termes d'efficience, d'efficacité, de pertinence et de viabilité financière. Il en ressort que la FARENA aurait pu utiliser ses ressources professionnelles avec plus d'efficience. La lenteur et la centralisation du système administratif de l'UNA ont aussi eu des répercussions directes sur la performance du département. L'administration de la FARENA n'a pas assez de personnel et elle a besoin d'une formation en techniques de gestion administrative et de gestion de l'enseignement de haut niveau. Elle doit également mettre en place un mécanisme permettant d'évaluer la performance organisationnelle ainsi que l'efficacité des membres de son personnel à titre individuel.

Elle a réussi à conserver sa pertinence en réformant ses programmes d'étude sur la base d'une évaluation de la demande et des besoins du pays en sciences agronomiques. Les ressources financières qui lui sont allouées ne lui permettent cependant pas d'entreprendre toutes les activités prévues dans son mandat et elle aurait besoin d'élaborer une stratégie de collecte de fonds plus durable.

*Contribution des organismes externes.* L'étude a permis de conclure que les organismes externes contribuaient à l'intégration de la gestion des ressources naturelles voulue par la FARENA et au renforcement de ses capacités de recherche et de formation permanente. L'adoption des outils développés par le CIAT pour soutenir la prise de décisions dans le domaine de la gestion des ressources naturelles l'a aidé à acquérir des connaissances et des compétences. Après avoir compris que la bonne gestion des ressources naturelles passe obligatoirement par la participation de la collectivité aux processus de planification, les techniciens et le personnel chargé de la formation permanente ont changé d'attitude.

Les divers apports des organismes externes a contribué aux réalisations suivantes :

- une collaboration et une communication accrues avec divers organismes nationaux et réseaux nationaux et internationaux;
- de meilleures capacités de recherche grâce au renforcement des capacités des chercheurs, des étudiants et des diplômés;
- une formation plus poussée dans les secteurs liés à la gestion des ressources naturelles;
- des équipements et des méthodes plus modernes.

Les évaluateurs ont aussi recommandé à la FARENA d'adopter de nouvelles façons de travailler avec les organismes externes, et ce afin de :

- négocier avec les organismes externes pour que la FARENA puisse décider des modalités de soutien, afin que les efforts de développement des capacités contribuent à l'élaboration de ses plans stratégiques;
- faire du renforcement organisationnel une partie intégrante l'un des objectifs des projets;
- améliorer les capacités de la FARENA dans les domaines de l'administration et de la gestion, afin de pouvoir rendre des comptes comme l'exigent les organismes externes;
- prévoir des stratégies de suivi et d'évaluation au sein des projets ou des ententes, afin de faciliter la prise de bonnes décisions.

*Capacités devant être renforcées.* La FARENA doit apprendre à mieux connaître les concepts de gestion intégrée des bassins hydrographiques, d'études d'impact sur l'environnement et d'outils de suivi des ressources naturelles et hydrauliques, ainsi que les impacts de ses travaux sur le développement socioéconomique du pays. Elle doit aussi se doter d'un mécanisme de rémunération de ses prestations de services environnementaux.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

L'évaluation a permis à la FARENA non seulement de mieux comprendre les processus de renforcement de ses capacités, mais elle l'a aussi aidée à régler ses problèmes de performance organisationnelle. Cette faculté sera maintenant capable de limiter l'impact des facteurs nuisant au renforcement de ses capacités et de renforcer celles dont elle a besoin pour accomplir sa mission. Des recommandations ont été faites quant aux mesures à prendre par la faculté mais aussi par l'Université et quant aux façons dont elle pourra améliorer sa collaboration avec ses partenaires externes.

On s'attend à ce que cette étude fasse office de référence pour d'autres organisations du Nicaragua œuvrant dans les domaines de l'enseignement, la recherche et la formation permanente et souhaitant évaluer leurs efforts de renforcement. Elle a été utilisée pour décider des priorités du plan de travail 2002 de la FARENA et concevoir un programme de formation à l'intention du personnel universitaire. Elle a été communiquée à une équipe de l'UNA qui mène actuellement un processus d'évaluation et d'accréditation dans un projet régional appuyé par la Banque interaméricaine de développement.

La FARENA se propose d'effectuer une autre étude dans les deux prochaines années pour se donner les moyens d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport. Cette étude lui servira également à déceler les améliorations de sa performance et les avantages qu'elle en a tirés.

## **Renforcer les capacités de recherche participative dans un centre de recherche sur les cultures racines aux Philippines**

*Dindo Campilan, Jocelyn Perez, Jovita Sim et Raul Boncodin*

### **Le contexte**

Les cultures racines – à savoir la patate douce, le manioc, la pomme de terre, le taro et l'igname – qui jouent un rôle vital dans la sécurité alimentaire et la production de revenus chez les paysans pauvres des Philippines peuvent pousser dans des régions peu productrices et avoir un bon rendement avec peu d'intrants ou de soins. Elles ont en outre un grand potentiel de commercialisation à des fins alimentaires et autres. Pour beaucoup de paysans et de familles des Philippines, les cultures racines sont une source garantie et régulière de nourriture et de revenus.

Étant donné qu'elles pourraient contribuer à l'allégement de la pauvreté aux Philippines, elles sont considérées, depuis le début des années 1970, comme un sujet de recherche important. En 1977, un centre de recherche régional a été créé par décret présidentiel pour le Nord du pays, que l'on appelle maintenant le Northern Philippines Root Crops Research and Training Center (centre de recherche et de formation sur les cultures racines du Nord des Philippines).

Le centre a pour mandat d'être l'initiateur de la recherche, de la formation et de la vulgarisation en matière de cultures racines dans les hautes terres du Nord des Philippines. Il a été établi en tant qu'organisation autonome du secteur public, rattachée sur le plan opérationnel à la Benguet State University (BSU). À la fin des années 1980, il a commencé à collaborer avec diverses organisations nationales et internationales, dont le réseau points de vue des utilisateurs sur la recherche et le développement agricoles (UPWARD).

UPWARD est un réseau asiatique de professionnels de la recherche et du développement cherchant à augmenter la participation des agriculteurs et d'autres utilisateurs de technologies agricoles à la recherche et au développement sur les cultures racines. Son objectif ultime est la mise en application des méthodes de recherche participative contribuant à faire des cultures racines une plus grande source de revenus pour les agriculteurs et incitant les individus et les organisations à donner une dimension participative à leurs activités de recherche agricole.

## ***L'effort de renforcement des capacités***

Au début des années 1980, la communauté internationale de recherche agronomique a jugé nécessaire d'élaborer et d'appliquer de nouvelles méthodes de recherche et de développement, surtout de type participatif, pour répondre aux besoins de groupements agricoles peu productifs. Comme les cultures racines sont souvent associées aux ménages d'agriculteurs pauvres aux Philippines, le centre des cultures racines considère la recherche participative comme une capacité pertinente essentielle au succès de sa mission et à la réalisation de ses objectifs. Il a, par conséquent, renforcé sa capacité de recherche participative en formant son personnel, en se dotant de publications et en faisant usage et en lançant de petits projets subventionnés qui ont permis au personnel d'apprendre par l'action.

Le Centre international de la pomme de terre (CIP) travaille depuis longtemps en partenariat avec le centre des cultures racines et c'est par l'intermédiaire d'UPWARD qu'il a officialisé sa principale intervention dans le renforcement des capacités de recherche participative. « L'apprentissage par l'action » et « l'apprentissage par le partage » sont des aspects clés de la stratégie de réseautage d'UPWARD. Le partenariat entre le Centre et UPWARD, lancé officiellement en 1990, a été fondé sur l'intérêt manifesté par les deux organisations pour les cultures racines en tant que sujet de recherche prioritaire et pour la recherche participative comme méthode qui permettrait d'obtenir les résultats attendus de la recherche sur les cultures racines, y inclus des progrès au niveau du développement rural.

La collaboration à des projets de terrain a été l'une des grandes stratégies utilisées par UPWARD pour renforcer la capacité de recherche participative de ses organisations partenaires. Avec le Centre, elle a commencé par un projet de recherche sur la culture de la patate douce dans les potagers privés de Baguio. Ces douze dernières années, UPWARD a appuyé les efforts de renforcement des capacités du centre des cultures racines au moyen de projets menés en collaboration, de services de formation et d'information, et d'échanges de connaissances techniques. Les huit phases de l'évolution de ce partenariat ont été les suivantes :

<b>Années</b>	<b>Activités</b>
1970–1989	(avant le projet) Déterminer les préférences pour les variétés de patates douces, ainsi que leur acceptabilité.
1990–1991	Réunir de l'information sur les potagers privés urbains et l'analyser.
1992–1993	Élaborer et adopter des technologies permettant d'améliorer les potagers privés urbains.
1993–1994	Faire la promotion des potagers privés et scolaires.
1995–1997	Assurer le suivi et l'évaluation, l'institutionnalisation et l'agrandissement des potagers privés et scolaires.

1998–1999	Appuyer le développement, pour aider les jardiniers des potagers privés et scolaires, d'entreprises produisant des collations à base de patates douces.
1999–2000	Renforcer les systèmes de production, de transformation et de marketing des entreprises fabriquant les collations.
2000 à ce jour	Améliorer les entreprises de production de patates douces des ménages périurbains, avec des méta-analyses sur les moyens de subsistance, la nutrition et les rapports entre les sexes.

### ***L'étude d'évaluation***

**Objectifs.** Le centre des cultures racines et UPWARD ont participé au projet ERC de l'ISNAR principalement parce qu'ils s'intéressaient tous deux à l'évaluation de leur partenariat de douze ans et aux enseignements qu'ils pourraient en tirer. Le Centre voyait baisser ses niveaux de financement et avait besoin de redéfinir son créneau au sein du système national de recherche sur les cultures racines. Il voulait également conserver sa pertinence, continuer de participer au développement agricole des Philippines et utiliser cette évaluation dans ses processus d'examen et de planification internes. UPWARD jugeait nécessaire de se livrer à une étude systématique de la manière dont sa décennie d'efforts avait contribué au renforcement organisationnel de ses partenaires.

L'évaluation conjointe avait les buts suivants :

- analyser les processus et les incidences du renforcement de la capacité de recherche participative du centre des cultures racines;
- déterminer comment la capacité de recherche participative a contribué à la bonne performance du Centre en tant qu'organisation de recherche;
- voir comment UPWARD a contribué au renforcement de la capacité de recherche participative du Centre;
- formuler une recommandation en vue d'améliorer les efforts de renforcement des capacités au Centre.

**Méthodes d'étude.** L'évaluation a été faite principalement selon la méthode de l'auto-évaluation, avec la participation du personnel et des intervenants du Centre à la conception de l'évaluation, à la collecte des données et à l'analyse des résultats. Elle a comporté plusieurs phases. La collecte de données secondaires a été suivie d'un atelier de planification pour discuter des concepts, pratiques et problèmes propres au renforcement des capacités et le projet ERC, puis d'interviews de répondants clés. Un atelier sommatif a ensuite été organisé pour présenter et analyser les données

collectées, en tirer des conclusions et constater les limites de l'évaluation. La phase finale a consisté à rédiger le rapport d'évaluation que l'on a ensuite communiqué et mis au point dans des ateliers réunissant les intervenants de l'évaluation.

L'étude a principalement porté sur les capacités humaines, plus que sur les ressources organisationnelles. L'équipe d'évaluation a dû faire face à de gros problèmes de collecte de données à cause du manque de dossiers de suivi et de la difficulté à rencontrer les répondants clés pendant la période étudiée. Qui plus est, l'évaluation a eu lieu en même temps qu'une vérification financière externe du centre des cultures racines, ce qui a par inadvertance donné aux intervenants une fausse idée de l'objectif et de l'utilisation de l'évaluation.

### ***Les conclusions de l'évaluation***

L'évaluation a permis de déterminer quels étaient les facteurs contextuels et motivationnels qui ont influé sur le renforcement des capacités et la performance, d'examiner les processus de renforcement de la capacité de recherche participative au Centre et d'évaluer la contribution apportée par les organisations partenaires au renforcement des capacités en général.

***Facteurs ayant influé sur le renforcement des capacités.*** Des facteurs environnementaux – tels que les politiques et le financement, l'autonomie organisationnelle et les catastrophes naturelles – et motivationnels – tels que les changements organisationnels et la réorganisation, l'homogénéité du personnel et la reconnaissance externe – ont eu une influence positive et négative, selon le cas, sur le renforcement des capacités et la performance en matière de recherche participative. Grâce à sa recherche sur les potagers privés, le Centre a pu aider notamment les secteurs public et privé à remédier aux pénuries de vivres dont a souffert Baguio à la suite du séisme de 1991.

***Efforts déployés par le centre des cultures racines pour renforcer ses capacités.*** L'étude a permis de conclure que la formation, l'appui en matière d'information, le mentorat et les petits projets subventionnés avaient tous aidé le Centre à mettre en œuvre sa stratégie générale de renforcement des capacités. Bien que le partenariat entre le Centre et UPWARD soit exclusivement limité à la recherche participative, l'étude a aussi abouti à la conclusion qu'il était crucial pour les organisations partenaires de comprendre comment un sous-ensemble de capacités interagit et a un effet de synergie avec les autres capacités techniques, de facilitation et de gestion stratégique de l'organisation. L'un des principaux défis fondamentaux à relever par une organisation est de se doter de l'éventail de capacités qui lui conviendra au fil du temps.

*Contribution d'UPWARD.* Le réseau UPWARD a été identifié comme la principale institution externe ayant contribué aux efforts de renforcement des capacités de recherche participative du Centre. Pour cela, il a surtout eu recours au mentorat, organisant des visites et des réunions consultatives informelles avec ses membres de haut niveau et le personnel de son bureau de coordination. Les activités de formation et de mentorat ont représenté environ la moitié des investissements du réseau dans le renforcement des capacités du Centre et les subventions de projets le tiers, ce qui suggère que le Centre et UPWARD ont collaboré à toute une série d'initiatives de renforcement des capacités et de mise en œuvre de recherches.

*Incidences des efforts de renforcements des capacités.* Une évaluation plus large des changements intervenus dans la capacité de recherche participative grâce à l'auto-évaluation a montré que les capacités renforcées étaient très diverses et couvraient tout le processus de planification et de mise en œuvre de la recherche. Elles allaient même au-delà du domaine de la recherche puisqu'elles ont fourni au personnel du Centre les moyens de donner des cours universitaires et d'organiser des séances de formation. L'auto-évaluation a montré que ce sont les efforts visant à établir un programme de recherche fondé sur les besoins des intervenants qui ont le plus profité au renforcement des capacités du Centre. L'amélioration la plus faible a été enregistrée dans les compétences acquises pour travailler sur le terrain. Ces constatations soulignent qu'il faudra accorder davantage d'attention au renforcement des capacités de recherche sur le terrain, surtout chez les chercheurs travaillant principalement en laboratoire.

*De l'individu jusqu'au projet.* L'évaluation a aussi porté sur la capacité organisationnelle du Centre au niveau du projet et des institutions. Les capacités individuelles se sont transformées avec succès en capacités au niveau du projet. La preuve en est la continuité dans la mise en œuvre du projet, même lorsqu'il y avait changement de leadership, le nombre croissant de personnes travaillant en équipes et les récompenses décernées pour les bons résultats obtenus.

Il a également été prouvé que les capacités au niveau de l'individu et du projet avaient contribué à renforcer les capacités organisationnelles de recherche participative. Le Centre a appliqué ailleurs les méthodes participatives du projet mené en collaboration avec le réseau UPWARD. La co-appropriation de ce projet a progressé dans les diverses divisions de programmes du Centre. Des ouvrages et des documents ont été publiés à son sujet et font maintenant partie de la collection de ressources d'informations du Centre sur la recherche participative.

*Changement dans la performance organisationnelle.* Le succès avec lequel l'équipe a mis en œuvre de nouvelles activités de recherche participative prouve que la performance

dans ce domaine s'est améliorée. On a également constaté des changements positifs dans la performance organisationnelle à mesure que se déroulaient les activités planifiées dans le projet, que l'on obtenait les résultats correspondants et que l'on produisait les incidences souhaitées. On a aussi évalué la performance organisationnelle à long terme du projet sous l'angle de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de la durabilité de ses processus et résultats. L'étude a abouti à la conclusion que tout au long de la mise en œuvre du projet, l'équipe avait continuellement appris à améliorer sa performance en recherche participative.

*Contribution aux incidences et aux résultats du réseau UPWARD.* L'évaluation a révélé que le projet mené en collaboration avait eu des incidences et des résultats clés non seulement pour le Centre, mais aussi pour le réseau UPWARD. Les travaux du projet sur le terrain ont contribué à élargir les programmes d'UPWARD de plusieurs façons. Ils ont permis d'améliorer sa connaissance des concepts et pratiques de recherche participative et ils ont contribué à la planification et à la mise en œuvre du programme de recherche sur les cultures racines du CIP. La capacité de recherche participative d'autres membres d'UPWARD s'en est en outre trouvée renforcée.

Le partenariat entre le Centre et UPWARD a fait ressortir la dualité du renforcement des capacités. On pourrait penser que le Centre et UPWARD sont respectivement le bénéficiaire et le prestataire de services. Mais il est ressorti clairement de l'évaluation qu'UPWARD a bénéficié autant que le Centre de ce partenariat. Tout cela prouve donc qu'il faudra abandonner l'idée reçue qui voit dans le partenariat une relation bailleur de fonds/client.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

L'administration de la BSU a réagi positivement à cette étude en réaffirmant qu'elle était partie prenante dans le processus et les incidences de l'évaluation. Elle a suggéré de faire connaître celle-ci plus largement, à la suite de quoi l'équipe d'évaluation a organisé une série de séminaires et d'ateliers à l'intention de diverses parties constituantes de la BSU. Cela a également permis à l'équipe de préciser la nature et l'objet de l'évaluation, afin de rectifier les interprétations erronées qui en avaient été faites.

Des évaluations ont été menées, parallèlement, avec d'autres partenaires d'UPWARD à partir de l'expérience initialement acquise dans l'évaluation effectuée avec le centre des cultures racines. Les conclusions tirées de cette étude, en particulier sur les nouveaux besoins de formation signalés par le personnel du centre, ont servi de matériel pédagogique pour l'élaboration et la conception d'un cours international d'UPWARD sur la recherche et le développement participatifs.

*Lignes directrices des futures évaluations d'efforts de renforcement des capacités.* L'évaluation a permis de dégager quelques lignes directrices pouvant être utiles à quiconque chercherait à évaluer le renforcement des capacités :

- Pour évaluer le renforcement des capacités, il faut inévitablement collecter de l'information de nature délicate, ce qui ne peut se faire que dans un climat de transparence et d'objectivité.
- Le renforcement des capacités est un domaine complexe auquel les membres du personnel doivent réfléchir et dont ils doivent parler entre eux.
- Il importe que tout le monde soit sur de ce que l'on entend par « renforcement des capacités ».
- Il est important d'avoir des cadres communs, utiles, visuels et conceptuels auxquels l'on peut se référer quand on parle de notions complexes telles que la « performance organisationnelle » et la « capacité organisationnelle ».
- Il est important que tous les participants utilisent un langage concret (notre organisation, notre mandat et notre mission, nos projets, nos systèmes de gestion, notre personnel) et non abstrait. L'étude d'un cas particulier (par exemple le développement d'une entreprise de production de patates douces) donne des exemples et des indicateurs concrets pouvant servir de base à des discussions et à des exercices.
- Toute réflexion sur le renforcement des capacités d'une organisation est une opération complexe exigeant un processus itératif, c'est-à-dire que l'on doit faire les choses plusieurs fois avant d'en avoir une idée claire et d'être capable de faire le tri entre les exemples et les indicateurs utiles et ceux qui le sont moins.
- La tenue systématique des dossiers est un aspect important de tout projet de renforcement des capacités. Les bonnes idées et les détails qui comptent se perdent si on ne les consigne pas systématiquement.
- Il est également utile de prendre note par écrit de toutes les tentatives visant à s'attaquer au renforcement opérationnel.

## **Accroître les capacités d'un institut de développement rural au Vietnam**

Le Thanh Duong, Nguyen Quang Tuyen et Ronnie Verwooy

### ***Le contexte***

Le gouvernement du Vietnam a décidé de se joindre aux forces de la mondialisation et a posé sa candidature à l'Organisation mondiale du commerce et à la zone de libre-

échange asiatique. Au cours de la dernière décennie, il a aussi mis en œuvre un ambitieux processus de réforme (*doi moi*). Le pays a connu une croissance économique impressionnante durant la plus grande partie des années 1990 mais les conditions de vie restent dures pour tous ceux qui n'ont pas accès à de bons soins de santé, des emplois et du capital, à des terres productives et à des logements corrects. Des problèmes tels que la surexploitation des ressources naturelles, y compris l'érosion des sols et la pollution des eaux souterraines, persistent et empirent. Les changements dans les sciences et les technologies ont été modestes et la prédominance de la communication verticale descendante empêche les producteurs d'établir des programmes de recherche et de développement. Des scientifiques monodisciplinaires continuent de diriger ces secteurs. Les régions rurales sont insuffisamment desservies et il y a peu de femmes dans la recherche et le développement agricoles.

L'organisation évaluée a été l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong de l'Université de Can Tho, créé en 1988 dans le but d'améliorer le développement durable de l'agriculture et des régions rurales au Vietnam par la recherche, la formation et la vulgarisation dans la région du delta du Mékong et ailleurs. L'analyse a aussi porté sur les efforts de renforcement des capacités de deux réseaux coordonnés par l'institut – le réseau de recherche sur les systèmes agricoles (FSRNET) et le réseau de gestion des ressources naturelles (NAREMNET). Ces réseaux rassemblent un certain nombre d'organisations vietnamiennes en vue de renforcer les capacités de recherche participative du personnel et la gestion communautaire des ressources naturelles. L'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong et les réseaux ont tous bénéficié de l'appui du Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

Le CRDI a pour mission d'entreprendre, d'encourager, de soutenir et de mener des travaux de recherche sur les problèmes des pays en développement et sur les moyens d'appliquer et d'adapter les connaissances scientifiques, techniques et autres à l'état d'avancement économique et social de ces régions. Son mandat et ses objectifs mettent l'accent sur le renforcement des capacités selon la méthode de l'apprentissage par l'action, et son appui va à la recherche dans trois grands domaines : l'équité sociale et économique, les technologies de l'information et de la communication et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Les responsables du programme de Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN), l'un des six programmes du CRDI, travaillent directement avec les gestionnaires locaux des ressources naturelles, sachant que ces derniers ont parfois une connaissance approfondie des ressources locales et des points de vue opposés sur leur utilisation et qu'ils se convertiront volontiers à une production durable s'ils retirent des avantages d'une amélioration de la productivité.

## ***L'effort de renforcement des capacités***

Dans une économie de transition comme celle du Vietnam, les capacités organisationnelles et les connaissances théoriques en sciences sociales sont particulièrement limitées. Le renforcement des capacités est, par conséquent, une priorité continue dans les programmes du CRDI au Vietnam. Le CRDI a accordé un financement substantiel aux réseaux ainsi que des sommes moins élevées à l'institut pour des activités de soutien à la recherche et pour la participation de son personnel à des ateliers de formation. Le personnel du CRDI chargé du programme fait régulièrement des visites à l'institut et aux organisations partenaires des réseaux.

## ***L'étude d'évaluation***

**Objectifs.** L'étude avait pour but de mieux faire connaître, par la recherche action, les efforts de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles au sein de l'institut. C'était aussi une occasion de concevoir et d'essayer divers outils permettant le suivi et l'évaluation de ces efforts et de leurs résultats.

Elle a pris en compte la période allant de 1990 à 2000. Les méthodes de recherche ont consisté à passer en revue des documents sur les programmes et projets ainsi que des études connexes, à interviewer des répondants clés, à faire remplir des questionnaires et à utiliser un certain nombre d'outils participatifs, y compris des ateliers d'auto-évaluation et participatifs. Divers intervenants ont participé à l'étude, notamment des chercheurs, des vulgarisateurs, des représentants gouvernementaux et des agriculteurs. Des documents institutionnels et des descriptifs de projet établis par l'institut et le CRDI ainsi que des études connexes, publiées sous forme de livres, sur des événements politiques et économiques récents au Vietnam ont également été examinés. En outre, certaines interviews ont été menées avec des personnalités clés, telles que le directeur de l'institut et l'agent de programme du CRDI chargé du soutien de l'institut.

Une petite étude de cas secondaire a été ajoutée à l'évaluation principale. Elle portait sur l'impact des réseaux sur l'un de leurs membres, l'institut des sciences agricoles du sud du Vietnam (SIAS) à Ho Chi Minh.

## ***Les conclusions de l'évaluation***

**Changements dans la capacité organisationnelle de l'institut.** L'étude a abouti à la conclusion que l'institut avait renforcé une importante série de capacités organisationnelles grâce auxquelles il pouvait fonctionner en tant qu'organisation de recherche et de

développement de premier plan du Vietnam. Les capacités clés distinguées par l'étude sont celles qui permettent à l'institut d'accomplir sa mission. Les efforts de renforcement des capacités de l'institut portent pour l'essentiel sur le leadership stratégique, l'utilisation et la diffusion d'approches et de méthodes de recherche innovatrices, la bonne gestion du personnel, le financement, l'infrastructure, les programmes et projets et un réseautage dynamique tant national qu'international.

Il est ressorti de l'étude que, au fil du temps, l'institut avait connu une croissance rapide et enregistré un certain nombre de réalisations en formation, recherche et vulgarisation, qui lui ont permis de jouer un rôle de chef de file dans les innovations touchant aux sciences et à l'élaboration des politiques au Vietnam. Les importants processus à l'origine de ces changements ont été les suivants :

- adoption d'une approche plus holistique de la recherche, de la formation et de la vulgarisation en développement rural, caractérisée par une gestion pluridisciplinaire, participative et communautaire des ressources naturelles;
- des rapports plus fréquents, plus solides et plus attentifs avec d'autres chercheurs et clients;
- l'élaboration d'un système et d'un programme communs avec d'autres organisations de recherche, compte tenu de la réussite des efforts des réseaux;
- plus grande efficacité des campagnes de collecte de fonds et l'utilisation plus judicieuse des fonds;
- une meilleure coordination et coopération avec les donateurs;
- l'amélioration de la gestion du personnel (sur le plan du savoir, des attitudes, des compétences et de la pratique);
- le développement et la complexité croissante de l'infrastructure.

*Le réseautage comme effort de renforcement des capacités.* Les réseaux ont aidé à sensibiliser le groupe cible du SIAS au rôle de la collectivité dans la gestion des ressources en eau grâce à la création d'organisations communautaires. Les membres des organisations locales ont également appris à mieux connaître et appliquer les méthodes participatives de gestion et de mise en œuvre de projets. Les leaders locaux ont vu d'un œil favorable les activités et les résultats du projet. Mais il subsiste d'importantes lacunes :

- La collaboration entre les organisations locales s'est heurtée à des obstacles à cause de problèmes budgétaires et de dotation en personnel. Les ressources humaines étant limitées et leurs responsabilités pas claires, on a eu du mal à assurer un suivi de la performance et à récompenser ou à punir en conséquence.
- La répartition des tâches dans la gestion des systèmes d'irrigation n'est pas réglementée localement.
- Les associations locales sont mal gérées.

Les membres du personnel de l'institut et du SIAS ont abouti à la conclusion que les projets appuyés par le CRDI dans les réseaux avaient contribué au renforcement de leurs ressources et de leurs capacités de gestion. Les réseaux ont également donné au personnel du CRDI l'occasion de mieux connaître les problèmes de gestion des ressources naturelles au Vietnam et ils ont encouragé la « normalisation » de la recherche sur un modèle de gestion communautaire.

*Contributions apportées par les membres du personnel au renforcement des capacités organisationnelles de l'institut.* Les forces à l'origine des changements susmentionnés ont été la motivation du personnel et sa fierté de s'améliorer et d'améliorer son organisation. Le solide leadership du directeur de l'institut s'est manifesté à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur, à travers les liens créés avec les donateurs, d'autres chercheurs et les décideurs.

Le fait d'avoir obtenu des résultats, choisi un apprentissage par l'action et travaillé dans un environnement externe permettant l'expérimentation, l'innovation et l'indépendance a eu un effet positif sur le renforcement des capacités de l'institut.

*Problèmes que l'on rencontrera dans les efforts de renforcement des capacités de l'institut.* L'un des grands problèmes identifiés par le personnel vient du nouveau contexte politique, qui menacera la viabilité financière et la durabilité de l'institut. Le personnel a en outre identifiés diverses capacités qui auront besoin d'être davantage renforcées, notamment le perfectionnement du personnel, l'amélioration des règles et règlements internes, la constitution de nouveaux partenariats pour augmenter les capacités de recherche et la modernisation des installations.

*Donner et recevoir : remaniement des modalités d'exécution des programmes par les donateurs.* L'étude a permis de conclure que le soutien du CRDI avait été crucial au début des années 1990 lorsque celui-ci a introduit une nouvelle approche de la recherche en matière de développement, radicalement différente dans les méthodes, la documentation, la formation interne et le financement. En adoptant et en adaptant cette nouvelle approche, l'institut est devenu un leader dans le pays. Les enseignements cumulatifs tirés des projets menés par les six organisations membres des réseaux et d'autres organisations pratiquant la gestion communautaire des ressources naturelles sont devenus le point de référence pour d'autres activités et d'autres mesures de soutien de donateurs.

L'évaluation a abouti à la conclusion qu'au niveau national, les politiques de soutien (perfectionnement du personnel, sciences et technologies, développement agricole et rural) et le financement étaient essentiels, étant donné l'effet direct qu'ils

ont sur la viabilité et la durabilité d'une organisation. Au niveau international, les facteurs suivants sont particulièrement importants pour ce qui est des donateurs : la souplesse de financement, la motivation pour la qualité de la recherche, la facilitation du réseautage, l'établissement de liens avec d'autres donateurs, l'accès à des experts et à leur soutien, le respect des autres langues et cultures, et les encouragements à procéder à des suivis et à des évaluations positives.

### ***Les modes d'utilisation et les avantages de l'évaluation***

Cette étude est juste une étape préliminaire dans un processus de suivi plus vaste, grâce auquel l'institut pourra évaluer de façon plus précise ses efforts de renforcement des capacités organisationnelles au moyen d'approches participatives. L'étude a été l'un des éléments clés qui a permis de se rendre compte des forces et des faiblesses des organisations participantes, d'identifier les besoins à combler et les occasions à saisir pour améliorer leur planification, leur gestion, leurs politiques et leurs pratiques et accroître leur viabilité financière.

Les évaluations participatives fortement axées sur l'auto-évaluation convenaient parfaitement aux types d'organisations en question puisque le personnel et les partenaires/clients ont pu suivre ces processus par leurs propres moyens. L'évaluation doit porter sur le renforcement des capacités aussi bien individuelles qu'organisationnelles. L'étude de cas, telle qu'elle a été appliquée dans cette évaluation, semble convenir, étant donné qu'elle représente une approche globale faisant un usage sélectif de la théorie et de divers outils participatifs.

On envisage d'utiliser les résultats de l'évaluation pour établir un plan d'action organisationnel à l'intention de l'institut. Les résultats de la recherche seront communiqués à diverses personnes et organisations à l'intérieur et à l'extérieur de l'Université de Can Tho. Les résultats et les conclusions de l'étude seront également communiqués au CRDI et discutés avec lui. On s'attend à ce que la collaboration avec l'institut se poursuive pour l'établissement de son plan d'action. Après un atelier d'étude à mi-parcours, le personnel de l'institut mettra en pratique l'approche et les méthodes du projet afin d'en tirer des enseignements pour améliorer ses efforts de renforcement des capacités à l'avenir, que ce soit au niveau du projet ou à celui de l'organisation.

## **Pour plus d'information**

Vous trouverez de plus amples renseignements sur les organisations qui ont participé aux études d'évaluation sur leur site Web, aux adresses suivantes :

Rangpur Dijajpur Rural Service, Bangladesh :

[www.drik.net/memisa/html/rdrs.html](http://www.drik.net/memisa/html/rdrs.html)

International Institute of Rural Reconstruction : [www.iirr.org](http://www.iirr.org)

Instituto de Investigaciones Porcinas, Cuba : [www.isnar.cgiar.org/shiip/cuba-capacity.htm](http://www.isnar.cgiar.org/shiip/cuba-capacity.htm)  
[www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/viencuent/valdiviachu.htm](http://www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/viencuent/valdiviachu.htm)

Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Technológica Agraria, Cuba :

[www.felixvarela.org/Conf98/pp34.htm#sincita](http://www.felixvarela.org/Conf98/pp34.htm#sincita)

Service international pour la recherche agricole national (ISNAR) : [www.isnar.cgiar.org](http://www.isnar.cgiar.org)

International Plant Genetic Resources Institute : [www.ipgri.cgiar.org](http://www.ipgri.cgiar.org)

Genetic Resources Network for West and Central Africa :

[www.ipgri.cgiar.org/regions/ssa/networking/greneweca.htm](http://www.ipgri.cgiar.org/regions/ssa/networking/greneweca.htm)

Council for Scientific and Industrial Research, Ghana (organisation mère du centre de ressources phytogénétiques) : [www.csir.org.gh](http://www.csir.org.gh)

Facultad de Recursos Naturales y del Ambiente, Nicaragua : [www.una.edu.ni/farena.htm](http://www.una.edu.ni/farena.htm)

Benguet State University, Philippines (organisation mère du centre de cultures racines) :  
[www.bsu.edu.ph](http://www.bsu.edu.ph)

Users' Perspectives with Agricultural Research and Development :

[www.esap.cipotato.org/upward](http://www.esap.cipotato.org/upward)

Programme Gestion communautaire des ressources naturelles du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) : [www.idrc.ca/cbnrm](http://www.idrc.ca/cbnrm)

## Les auteurs

**Douglas Horton** est spécialiste de l'évaluation à l'ISNAR. C'est lui qui a dirigé le projet ERC. Avant de se joindre à l'équipe de l'ISNAR, il a dirigé pendant quinze ans le département des sciences sociales du CIP, au Pérou. Il a fait ses études de maîtrise en économie agricole à l'université de l'Illinois et a ensuite obtenu un doctorat en économie de l'Université Cornell. Il a à son actif de nombreuses publications dont des livres, des articles et des documents de formation sur la gestion, l'évaluation, le renforcement des capacités et le rôle des sciences sociales dans la recherche et le développement.

**Anastasia Alexaki** est également spécialiste de l'évaluation à l'ISNAR. Elle a assuré la coordination du projet ERC. Avant d'entrer au service de l'ISNAR, elle faisait, au Pérou, de la recherche, de la formation et du travail de consultation sur la gestion environnementale, entre autres pour le compte de l'Organisation mondiale de la Santé et de l'Institute for Housing and Urban Development Studies, aux Pays-Bas. Elle possède une maîtrise en gestion environnementale de l'Université d'Amsterdam aux Pays-Bas et a publié des rapports, des articles et des documents de travail sur la gestion environnementale, l'évaluation et le renforcement des capacités.

**Samuel Bennett-Lartey** est directeur du centre phytogénétique de Bunso, au Ghana. Il a une maîtrise en botanique de l'Université de Cape Coast et une autre en conservation et utilisation des ressources phytogénétiques de l'Université de Birmingham. Il est en outre titulaire d'un doctorat en phytotechnie de l'Université du Ghana.

**Kim Noëlle Brice** offre des services de consultation pour l'élaboration de stratégies, l'évaluation, la rédaction et la révision aux organismes œuvrant dans le domaine du développement. Elle se spécialise dans le développement des médias et le renforcement des droits de la personne et de la démocratie. Avant de se lancer à son compte, Mme Brice travaillait pour l'OSI et d'autres organismes de développement et de défense des droits de la personne. C'est à elle que revient le mérite d'avoir établi les activités de l'OSI en Afrique australe et occidentale et d'avoir supervisé l'élaboration de l'ensemble de ses programmes et administré son programme de support médiatique. Mme Brice détient une maîtrise en relations internationales de l'Université Columbia à New York.

**Dindo M. Campilan** travaille pour le CIP où il cumule les fonctions de spécialiste des sciences sociales et de coordonnateur du réseau UPWARD à Los Baños, aux Philippines. Il a un doctorat en communications et en études de l'innovation de l'Université de Wageningen, aux Pays-Bas. Avant de se joindre au CIP, il a travaillé pour le centre de recherche et de formation sur les cultures racines des Philippines et pour l'IIRR. Il a publié des études sur la recherche participative, le suivi, l'évaluation ainsi que sur le développement et le renforcement des moyens d'existence durables.

**Fred Carden** est spécialiste principal de programme à la Section de l'évaluation du CRDI. Auparavant, il a occupé plusieurs postes comme chercheur, coordonnateur et conseiller à l'Université de York, au Canada, et au consortium de l'université pour l'environnement. Il a une maîtrise en études environnementales de l'Université de York et un doctorat de l'Université de Montréal avec spécialisation en gestion des relations institutionnelles et organisationnelles. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, manuels et rapports sur le développement, la gestion et l'évaluation et il possède une vaste expérience de l'enseignement au Canada et en Indonésie.

**José de Souza Silva** est chercheur principal à l'ISNAR, où il occupe le poste de gestionnaire du réseau établi dans le cadre du projet New Paradigm pour l'innovation dans les institutions d'Amérique latine, basé à San José, au Costa Rica. Il détient un doctorat en sociologie des sciences et de la technologie. Avant de se joindre à l'ISNAR, il dirigeait le secrétariat de la gestion stratégique de la société publique brésilienne de recherche agricole, où il gérait le processus de changement institutionnel. Il a publié plusieurs ouvrages sur le développement et les questions de gestion s'y rapportant.

**Le Thanh Duong** est le sous-directeur de l'institut de développement et de recherche sur les systèmes agricoles du delta du Mékong de l'Université Can Tho, au Vietnam. Il est aussi maître de conférence à l'université et chef du département du développement et de la conservation de la biodiversité. M. Duong est l'auteur de plusieurs publications sur les méthodes de riziculture et la gestion des ressources agricoles. Il poursuit actuellement des études doctorales à l'Université de l'agriculture et de la technologie à Tokyo, au Japon, et a une maîtrise en génie agronomique de l'Université Can Tho.

**Ibrahim Khadar** est gestionnaire des services généraux et de planification au CTA à Wageningen, aux Pays-Bas. Il est aussi économiste agricole et spécialiste de l'information et a occupé divers postes de gestionnaire et de coordonnateur de

programmes au CTA et à CAB International, au Royaume-Uni. Il a un baccalauréat en sciences avec spécialisation en économique de l'Université de Sierra Leone et un doctorat en économie agricole de l'Université de Montpellier, en France.

**Albina Maestrey Boza** travaille en qualité de spécialiste à la Division des sciences et de la technologie du ministère cubain de l'Agriculture. Elle est aussi membre de l'équipe de coordination de la gestion stratégique du changement organisationnel dans le SINCITA. Elle possède un doctorat en agronomie de l'institut des sciences agricoles de l'Université agraire de la Havane. Elle participe depuis 1996 au projet New Paradigm de l'ISNAR et a publié plusieurs rapports et documents de travail sur les processus de gestion du changement de l'ISNAR et l'impact des auto-évaluations organisationnelles.

**Imrul Kayes Muniruzzaman** est directeur du développement social, des activités de représentation et de la formation du RDRS, une ONG installée au Bangladesh. M. Muniruzzaman compte plus de dix ans d'expérience du développement rural qu'il a acquise, au Bangladesh, dans des projets financés par des organisations des Nations Unies ou de l'Union européenne. Ces projets lui ont permis de travailler sur des questions de formation, planification stratégique et perfectionnement des ressources humaines, ainsi que de renforcement organisationnel et de gestion du changement dans les organisations. Il a une maîtrise en administration des affaires de l'Institut d'administration des affaires de l'Université de Dhaka.

**Jocelyn Perez** a dirigé, jusqu'en janvier 2001, le centre de recherche et de formation sur les cultures racines du Nord des Philippines, rattaché à la BSU. Elle a fait une maîtrise en agriculture avec spécialisation en phytopathologie à l'Université des Philippines, à Los Baños, et en entomologie à la BSU. Actuellement, elle enseigne au collège d'agriculture de la BSU. Elle est l'auteur de plusieurs documents de travail, rapports de recherche et articles sur la protection durable des cultures et la lutte intégrée contre les organismes nuisibles.

**Matilde Somarriba Chang** a occupé, jusqu'au milieu de l'année 2002, le poste de doyenne de la faculté des ressources naturelles et de l'environnement (FARENA) de l'Université nationale d'agriculture du Nicaragua, à Managua. Elle a travaillé avec le ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles et possède une longue expérience de l'enseignement dans le domaine de la conservation de l'eau et des terres et de la gestion participative des bassins hydrographiques. Elle a une maîtrise en agronomie de la Texas A&M University.

**Ronnie Vernooy** est spécialiste principal de programme au CRDI, au Canada. Ses travaux actuels portent principalement sur l'Asie du Sud (Chine et Vietnam), l'Amérique centrale et Cuba. Il a obtenu en 1992 un doctorat en sociologie du développement rural de l'Université de Wageningen, aux Pays-Bas, et s'est joint la même année à l'équipe du CRDI. Il a, à son actif, plusieurs publications sur la gestion participative des ressources naturelles et sur la surveillance et l'évaluation participatives.

**Jamie Watts** est spécialiste de l'évaluation des impacts à l'Institut international des ressources phytogénétiques (IPGRI) à Rome, en Italie. Elle a un baccalauréat en écologie de l'Université de l'État du Colorado et une maîtrise en relations internationales de l'Université St John's, à Rome. Avant d'entrer au service de l'IPGRI, elle a travaillé quinze ans au service des forêts du ministère américain de l'Agriculture, après avoir passé plusieurs années dans d'autres organisations publiques, où elle était consultante ou membre du personnel dans les domaines de la conception, gestion et évaluation des programmes environnementaux et agricoles.

# Glossaire

## Termes utilisés dans l'évaluation du renforcement de la capacité organisationnelle

**Apprentissage institutionnel** Apprentissage qui a lieu parmi les gens de diverses organisations et de divers groupes qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun et, en particulier, produire un changement institutionnel (Voir aussi « Apprentissage organisationnel »).

**Apprentissage organisationnel** Capacité d'une organisation d'accumuler des connaissances à partir de sa propre expérience, de diffuser ces connaissances à ses membres dans toute l'organisation (et pas uniquement à une personne ou à un groupe isolé), d'y réfléchir et de s'en servir comme d'une base pour concevoir les activités de planification et de programmation, pour s'adapter et pour faire face au changement. Une organisation apprenante est une organisation qui encourage tous ses membres à apprendre et se transforme continuellement.

**Apprentissage par l'action** Processus par lequel un groupe de gens se réunit, plus ou moins régulièrement, pour s'aider mutuellement à tirer des enseignements de leur expérience. Le plus souvent, les situations connues par les participants et les organisations dont ils viennent sont variées et ils participent à des activités différentes.

**Appropriation** Contrôle d'un processus ou d'une activité dont on assume la responsabilité. Il y a appropriation lorsque les protagonistes locaux s'approprient un projet et le font leur, même si des organismes extérieurs y participent.

**Auto-évaluation (atelier)** Atelier organisé pour évaluer les besoins d'une organisation, sa capacité, une initiative de renforcement de la capacité ou la performance de l'organisation et auquel participent les gestionnaires et le personnel et parfois des intervenants externes.

**Auto-évaluation organisationnelle** Évaluation d'une organisation par ceux qui y travaillent. Comme toutes les évaluations organisationnelles, une auto-évaluation met l'accent sur l'impact et la performance dans leur ensemble, ou sur des aspects spécifiques de ces derniers.

**Buts** Objectifs principaux d'une organisation, d'un projet ou d'un programme.

**Buts organisationnels** Énoncés décrivant l'orientation externe de la réussite, un accomplissement ultime ou une amélioration souhaitée de la performance organisationnelle (Voir aussi « Performance organisationnelle »).

**Cadre d'évaluation organisationnelle** Construct théorique qui aide à faire un diagnostic de l'état actuel d'une organisation, à mesurer les changements à travers le temps et à trouver des façons de résoudre des problèmes spécifiques. On se sert dans la présente étude d'un cadre élaboré par le CRDI et Universalia qui comprend quatre dimensions analytiques : le contexte externe, le contexte interne, la capacité organisationnelle et la performance.

**Cadre de référence** Document écrit dans lequel sont présentés le but et le champ de l'évaluation, les méthodes qui seront utilisées, la norme en fonction de laquelle la performance sera évaluée, les ressources et le temps alloués et les exigences en termes de rapport. Les deux autres expressions qui sont parfois utilisées dans le même sens sont « Énoncé des travaux » et « Mandat de l'évaluation ».

**Capacité** Aptitude des personnes et des organisations à agir avec efficacité, efficience et de manière durable. (Voir « Capacités organisationnelles »).

**Capacités adaptatives** Capacités dont une organisation à besoin pour apprendre et changer en fonction de l'évolution des circonstances.

**Capacités « générales »** Capacités humaines et organisationnelles, ou capital social, de l'organisation, y compris des choses comme les connaissances et les compétences de gestion, et les systèmes et méthodes organisationnels (comme les systèmes d'information et de gestion et les méthodes de planification et d'évaluation).

**Capacités humaines** Savoir, compétences et attitudes des membres d'une organisation.

**Capacités opérationnelles** Capacité dont une organisation à besoin pour mener ses activités quotidiennes.

**Capacités organisationnelles** Potentiel d'une organisation à être performante. Sa capacité de définir et atteindre des buts efficacement, avec efficience et d'une manière pertinente et durable.

**Capacités « spécifiques »** Atouts et ressources tangibles d'une organisation, comme ses terrains, ses bâtiments, ses installations, son personnel et son équipement. Institutions, normes, relations et réseaux qui rendent possible l'action collective et déterminent la quantité et la qualité des interactions sociales d'une société.

**Changement organisationnel** Modification ou variation dans le caractère ou la performance d'une organisation. Ces changements vont des changements marginaux aux changements fondamentaux, à grande échelle ou transformationnels. Si les changements marginaux sont moins complexes que les changements fondamentaux, on distingue cependant dans les deux cas les trois mêmes étapes clés appelées « décrystallisation », « déplacement » et « recristallisation ». Les changements fondamentaux ou à grande échelle désignent des changements qui

durent dans le caractère d'une organisation et qui modifient de façon significative sa performance.

**Contexte opérationnel** Contexte ou milieu dans lequel une organisation fonctionne, y compris les facteurs économiques, techniques, socioculturels, institutionnels, juridiques et politiques qui influent sur son comportement et sa performance.

**Contexte opérationnel externe** Contexte dans lequel une organisation fonctionne. Comprend des choses comme les systèmes administratifs et juridiques qui gouvernent l'organisation ainsi que le contexte politique, économique, technologique, social et culturel dans lequel fonctionne l'organisation.

**Culture d'évaluation** Culture organisationnelle qui apprécie l'évaluation à sa juste valeur et cherche des solutions aux problèmes en essayant des éléments de solution et en soupesant les résultats et les conséquences des actions au sein d'un cycle infini de suppositions-interventions-preuves-révisions caractéristique de toute démarche scientifique rigoureuse et de toute bonne gestion.

**Culture organisationnelle** Ensemble d'hypothèses de base communes élaborées par une organisation au fur et à mesure qu'elle résout ses problèmes d'adaptation au contexte extérieur et d'intégration interne, qui ont suffisamment bien fonctionné pour être jugées valides et, par conséquent, pour être enseignées aux nouveaux membres comme étant la façon correcte de percevoir, concevoir et ressentir les choses lorsqu'il s'agit de ces problèmes.

**Durabilité** Capacité d'une organisation d'obtenir et de gérer des ressources suffisantes pour pouvoir s'acquitter de sa mission efficacement et de façon consistante à travers le temps sans dépendre de façon excessive d'une seule source de financement. Dans l'idéal, les organisations durables auraient : (a) la capacité de passer le contexte en revue, s'y adapter et exploiter les débouchés qu'offre ce contexte, (b) un leadership et une gestion solides, (c) la capacité d'attirer et de conserver un personnel qualifié, (d) la capacité de fournir des avantages et des services pertinents aux collectivités avec un impact maximal, (e) les compétences nécessaires pour faire voir et connaître l'impact qu'elles ont eu afin d'obtenir d'autres ressources, (f) le soutien et la participation de la collectivité et (g) l'engagement à bâtir des collectivités durables (et non dépendantes).

**Efficacité** Mesure dans laquelle les objectifs souhaités sont atteints. Mesure dans laquelle une organisation s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

**Efficience** Mesure dans laquelle les résultats sont obtenus en minimisant les ressources utilisées. Degré auquel une organisation génère ses produits et services en utilisant un minimum d'intrants.

**Engagement** Promesse ou obligation de faire quelque chose, d'appliquer une politique, ou d'apporter un soutien à une politique ou une personne.

**Enquête** Collecte de données auprès d'une population dans le but d'analyser une question spécifique. Dans une *enquête par sondage*, les données sont collectées pour un échantillon de la population.

**Environnement interne** Facteurs, au sein d'une organisation, qui constituent la « personnalité » de l'organisation et qui influent sur sa cohésion et sur l'énergie dont elle fait preuve dans la poursuite de ses objectifs. Les facteurs qui constituent l'environnement interne comprennent la culture, les mesures incitatives liées au rendement et les systèmes de récompense, le « climat » institutionnel en général, l'histoire et les traditions de l'organisation, le style de leadership et de gestion, l'existence d'un énoncé de mission reconnu et accepté par la majorité et des normes et des valeurs communes qui encouragent le travail d'équipe pour atteindre les buts de l'organisation.

**Établissement de plans d'action** Processus habituellement associé à la formation, faisant le lien entre des améliorations ou des interventions et ce qui a été appris. Préparer un plan d'action consiste à identifier une série d'interventions choisies pour mettre en application ce qui a été appris ou décidé.

**Étude de cas** Étude détaillée d'une ou plusieurs organisations, ou groupes au sein d'organisations, en vue de fournir une analyse du contexte et des processus présents dans le phénomène à l'étude. Ce dernier n'est pas isolé de son contexte (comme dans le cas de la recherche en laboratoire, par exemple) qui est au contraire pris en compte dans l'étude.

**Étude des documents** Étude systématique des documents d'une organisation dans le but d'obtenir de l'information pour une évaluation.

**Évaluation** Investigation systématique de la valeur, l'utilité, le mérite ou la qualité d'un objet. Comparaison du fonctionnement ou des incidences d'un programme ou d'une politique avec une série de normes explicites ou implicites, dans le but de contribuer à son amélioration. Les critères d'évaluation peuvent comprendre la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité (Voir aussi « Suivi »).

**Évaluation axée sur l'utilisation** Évaluation faite pour et avec des utilisateurs spécifiques et choisis et pour une utilisation spécifique et voulue.

**Évaluation conjointe** Évaluation entreprise par deux parties ou plus pour atteindre un objectif commun. L'évaluation peut être plus ou moins conjointe selon la mesure dans laquelle les partenaires individuels coopèrent entre eux dans le cadre du processus d'évaluation, mettent les ressources dont ils disposent pour l'évaluation en commun et combinent leurs rapports d'évaluation. Une évaluation conjointe peut aider à surmonter des problèmes d'attribution en évaluant l'efficacité de programmes et de stratégies, la complémentarité des

efforts soutenus par les différents partenaires, la qualité de la coordination de l'aide, etc.

**Évaluation des besoins** Instrument aidant à prendre des décisions pour la planification et l'allocation des ressources. Comprend la collecte et l'analyse de l'information sur l'organisation, son contexte, ses besoins et ses problèmes pour ce qui est de la capacité et les solutions possibles.

**Évaluation participative** Processus d'auto-évaluation, de production d'un savoir collectif et de concertation des efforts dans le cadre duquel les intervenants dans un processus de développement participent largement à l'identification des enjeux pour l'évaluation, la formulation des questions pour cette dernière, sa conception, la collecte et l'analyse des données et les mesures prises du fait des résultats de l'évaluation.

**Gestion** Les approches classiques mettent l'accent sur les fonctions de gestion suivantes : la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle – « faire en sorte que le travail soit fait de la meilleure façon possible ». Plus récemment, on a insisté davantage sur le rôle habilitant des gestionnaires – « Créer les conditions dans lesquelles le travail sera fait et bien fait ». Dans le contexte de la recherche agricole, la gestion inclut l'identification des objectifs de recherche, des stratégies et des priorités; la formulation des programmes de recherche; la spécification des responsabilités; l'allocation des ressources; la direction, la motivation et la supervision des membres du personnel et les relations avec les intervenants.

**Gestion des processus** Gestion des ressources et des processus internes qui appuient les programmes de recherche et de développement. Sont inclus la dotation en personnel, le développement des ressources humaines, les campagnes de financement, la gestion financière et la gestion des installations.

**Gestion des programmes** Gestion concernant directement la production et la prestation de services aux clients ou aux groupes cibles. Les compétences et les méthodes qui entrent en jeu dans la gestion des programmes sont entre autres la gestion du cycle de projet, la formulation des programmes et les examens techniques, par exemple.

**Gestion opérationnelle** Gestion de ce qui concerne la mobilisation, la coordination et la direction du personnel d'une organisation et l'utilisation de ses ressources matérielles et financières pour arriver aux objectifs fixés. Établit un ensemble cohérent de règles (institutions) qui guident le comportement des personnes concernées dans leur poursuite des buts de l'organisation (Voir aussi « Institution »).

**Gestion stratégique** Élaboration et mise en oeuvre de stratégies efficaces pour fixer et atteindre les objectifs d'une organisation. La gestion stratégique

comprend cinq groupes de tâches : (a) élaborer une vision stratégique et une mission, (b) fixer des objectifs, (c) concevoir une stratégie, (d) mettre la stratégie en oeuvre et (e) évaluer la performance et lancer des mesures de correction.

**Incidence** Effet immédiat ou conséquence à court terme d'une action (Voir aussi « Résultat » et « Impact »).

**Indicateur** Facteur, ou variable, quantitatif ou qualitatif constituant un moyen simple et fiable de mesure un accomplissement, de refléter les changements associés à une intervention ou d'aider à évaluer la performance d'un acteur dans le domaine du développement.

**Institution** Ensemble de pratiques, normes, comportements ou relations établis (à savoir règlements sur le commerce, régime foncier, systèmes bancaires et règlement du personnel d'une organisation), approuvés et perpétués par la société, qui durent dans le temps et soutiennent les buts collectifs. Les institutions ont des règles et des mécanismes de mise en application formels et informels qui informent le comportement des personnes et des organisations dans la société (Voir aussi « Organisation »).

**Intervenants** Tout groupe, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, qui est directement concerné par la performance de cette dernière ou son évaluation. Les intervenants peuvent être les personnes qui dirigent un programme, y participent, le financent, le gèrent, ou encore influent d'une autre manière sur les décisions concernant le programme ou son évaluation ou bien sont concernées par ces décisions.

**Interview avec un répondant clé** Les répondants clés sont les personnes qui « savent » sans pour autant être nécessairement représentatives d'une population. Ils sont choisis pour leur savoir ou leur point de vue spécifique. La méthode des interviews avec des répondants clés fait partie des techniques d'interviews en profondeur (par opposition aux interviews pour des enquêtes par sondage) et répond au besoin d'identifier un large éventail de points de vue différents.

**Interview de groupe** Technique qui consiste à recourir à un petit nombre de répondants pour recueillir leurs perceptions et leurs opinions.

**Leadership** Capacité d'évaluer et d'interpréter les besoins et les débouchés, de fixer des orientations, d'influencer les autres et de les amener à travailler ensemble vers un but commun, de les motiver et d'obtenir leur engagement à agir et de leur faire prendre la responsabilité de leur rendement.

**Modèle logique** Chaîne de relations simplifiée qui illustre la logique et les hypothèses de base qui sous-tendent un programme ou une intervention ainsi que la façon dont ce programme ou cette intervention compte obtenir les résultats escomptés. Le modèle logique énonce la logique du programme, identifie les

hypothèses de base sur lequel il repose et présente les liens logiques qui existent entre (a) les activités entreprises, (b) les résultats à obtenir, (c) les incidences immédiates ou à court terme que l'on escompte et (d) les impacts ultimes ou à long terme que le programme est conçu pour avoir.

**Objectif** Formulation d'un effet que l'on s'attend à ce que le programme ait s'il est mené à bien conformément au plan. Les objectifs sont souvent considérés comme une hiérarchie, en commençant par les buts stratégiques, les raisons d'être, les incidences et les activités.

**Observation directe** Collecte d'information sur des choses qui peuvent être observées. En rendant visite à une organisation, par exemple, on peut collecter directement de l'information sur son contexte physique. En observant des réunions, on peut voir qui y vient, comment les gens interagissent et quelles décisions sont prises.

**Organisation** Structure formelle ayant des rôles et des raisons d'être précis. Entité composée de gens qui poursuivent ensemble des objectifs communs. Les organisations et leurs membres poursuivent leurs intérêts au sein d'une structure institutionnelle définie par des règles formelles (constitutions, lois, règlements, contrats) et informelles (éthique, confiance, croyances religieuses et autres codes de conduite implicites). Les organisations elles-mêmes ont des règles internes (c'est-à-dire des institutions) sur le personnel, les budgets, l'approvisionnement et les procédures de compte rendu, qui délimitent le comportement de leurs membres.

**Partenaire** Personne et/ou organisation avec laquelle on collabore pour atteindre des objectifs dont on a au préalable convenu ensemble.

**Partenariat** Relation négociée qui existe entre deux entités ou plus qui ont volontairement passé ensemble un contrat au sens de la loi ou une entente morale.

**Performance organisationnelle** Capacité d'une organisation d'atteindre ses buts et de s'acquitter de sa mission d'ensemble. Les indicateurs types pour évaluer la performance organisationnelle sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité.

**Pertinence** Importance et utilité pratique. Dans le contexte d'une évaluation organisationnelle, désigne le degré de congruence entre (a) les objectifs et les activités d'une organisation et (b) les besoins et les attentes des principaux intervenants.

**Planification** Processus par lequel les buts et les objectifs sont fixés, les partenaires identifiés, les intrants déterminés, les activités spécifiées et programmées et le suivi et l'évaluation définis afin que les incidences et les résultats escomptés puissent être obtenus en temps utile.

**Planification stratégique** Processus par lequel une vision de l'avenir est élaborée pour une organisation en tenant compte des conditions politiques et juridiques,

des forces et des faiblesses de l'organisation et des possibilités et des menaces qui se présentent. Il s'agit de faire jouer le sens de l'organisation qu'elle a une mission et de déterminer les orientations à prendre à l'avenir, compte tenu de l'état et des ressources actuels de l'organisation.

**Questions d'évaluation** Questions formulées pour aider à centrer l'évaluation sur des sujets ou des enjeux importants.

**Recherche action** Processus participatif et démocratique visant à développer les connaissances à des fins utiles pour l'humanité, ancré dans une vision participative du monde qui est en train de se dessiner. Ce processus cherche à combiner l'action et la réflexion, la théorie et la pratique, en cherchant en collaboration avec d'autres des solutions pratiques à des problèmes urgents et, de façon plus générale, des façons de permettre aux gens et à leurs collectivités de prospérer.

**Renforcement de la capacité** Processus permanent selon lequel des personnes, des groupes, des organisations et des sociétés augmentent leur capacité de remplir des fonctions de base, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs et comprendre leurs besoins en matière de développement et y satisfaire dans un contexte large et de manière durable.

**Renforcement de la capacité organisationnelle** Processus continu par lequel une organisation accroît sa capacité de formuler et d'atteindre des objectifs pertinents. Cela comprend le renforcement de la capacité opérationnelle et adaptative. (Voir aussi « Capacité opérationnelle » et « Capacité adaptative »).

**Ressources financières** Financement dont dispose l'organisation pour ses activités.

**Ressources matérielles** Terrains, installations, véhicules et équipement utilisés par une organisation pour mener à bien ses activités.

**Résultat** Résultat direct d'une intervention, résultat attendu que l'on compte sur les gestionnaires pour produire.

**Retombée** Résultat, incidence ou impact (voulu ou non, positif ou négatif) d'une intervention de développement.

**Savoir collectif** Résultat de l'apprentissage organisationnel ou institutionnel (Voir aussi « Apprentissage organisationnel » et « Apprentissage institutionnel »).

**Stratégie** Voie suivie dans le but d'atteindre les buts et les objectifs d'une organisation. La stratégie d'ensemble de l'organisation est souvent appelée stratégie organisationnelle mais une stratégie peut aussi être mise au point pour n'importe quel aspect des activités de l'organisation. On pensera par exemple à une stratégie environnementale ou une stratégie de commercialisation.

**Suivi** Observation et contrôle continus et systématiques des activités et de leurs résultats. Le but est de s'assurer que les activités se déroulent comme prévu dans le plan, de fournir un compte rendu de la façon dont les intrants sont utilisés et

de prévenir lorsqu'il y a déviation par rapport aux buts initiaux et aux incidences escomptées (Voir aussi « Évaluation »).

**Triangulation** Processus qui consiste à utiliser de multiples sources de données, méthodes de collecte de données, évaluateurs ou théories pour étudier une question sous divers angles, valider des résultats de recherche, aider à éliminer des préjugés et détecter des erreurs ou des anomalies dans les résultats.

**Unité d'analyse** Classe d'unités élémentaires qui constituent la population et les unités choisies pour être mesurées, ou la classe d'unités élémentaires pour laquelle les mesures sont généralisées. Dans l'évaluation d'un effort de renforcement de la capacité organisationnelle, l'unité d'analyse peut être l'individu, le groupe, l'équipe de projet, le ministère ou le service, le réseau, le partenariat ou une autre unité organisationnelle.

**Utilisation directe des résultats d'évaluations** Utilisation instrumentale des résultats par les décideurs pour fonder leurs décisions. Il y a utilisation directe lorsque de l'information ou des conclusions sont directement utilisés pour modifier une action ou une décision (Voir aussi « Utilisation indirecte »).

**Utilisation du processus d'évaluation** Modifications de la pensée et du comportement au niveau individuel et changements dans les façons de procéder et les cultures au sein des programmes ou de l'organisation qui se produisent parmi ceux qui participent à l'évaluation du fait de l'apprentissage qui a lieu au cours du processus d'évaluation.

**Utilisation indirecte des résultats d'une évaluation** Utilisation conceptuelle des résultats d'une évaluation pour la prise de décisions. Désigne un processus intellectuel et progressif par lequel un décideur parvient à une appréciation plus juste des problèmes sur lesquels porte une politique ou un programme (Voir aussi « Utilisation directe »).

**Utilisation symbolique des résultats d'évaluation** Situations dans lesquelles les résultats d'évaluation sont acceptés sur le papier ou dans des prises de position publiques sans aller plus loin. De nombreuses évaluations sont symboliques en ce sens qu'elles sont faites simplement pour se conformer à des directives administratives ou pour donner une image de « modernité » (Voir aussi « Utilisation directe des résultats d'évaluation » et « Utilisation indirecte des résultats d'évaluation »).

**Utilité** Mesure dans laquelle une évaluation influe concrètement sur les publics concernés et leur est utile dans leur travail.

**Valeurs organisationnelles** Énoncés qui décrivent les principes que veut exprimer une organisation au fur et à mesure qu'elle avance dans la direction décrite dans ses buts. Valeurs pour lesquelles une organisation a beaucoup de respect et

considère comme son idéal. Normes éthiques qui orientent le travail effectué. Les valeurs peuvent comprendre des choses comme l'équité, le respect, l'engagement et l'acceptation active de la diversité. On attend des gestionnaires qu'ils fassent office de modèles de comportement en ce qui concerne les valeurs organisationnelles.

**Validation** Processus par lequel la validité des rapports de cause à effet ou la généralisation des résultats est établie.

## Références bibliographiques

- Alter, C. et J. Hage. 1993. *Organizations working together*. Londres: Sage.
- Aldrich, H. 1999. *Organizations evolving*. Londres: Sage.
- Armstrong J. et A. Whyte. 1998. Learning partnerships: A review of IDRC secretariats. Ottawa: Centre de recherches pour le développement international.
- Baird, L. et J. Henderson. 2001. *The knowledge engine*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Barney, J.B. et W. Hesterly. 1996. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. Dans *Handbook of organizational studies*, sous la direction de S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Best, S. et D. Kellner. 2001. *The postmodern adventure: Science, technology, and cultural studies at the third millennium*. New York, NY: Guilford Press.
- Blackerby, P. et R.F. Blackerby. 1994. Strategic planning. *Armed Forces Comptroller*. 39(2): 21–26.
- Boyle, R. et D. Lemaire (eds). 1999. *Building effective evaluation capacity*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bryson, J. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carroll, T. 2002. *Construyendo capacidades colectivas*. Quito: Imprenta Rispergraf.
- Castells, M. 1996. *The rise of the network society*. The information age: Economy, society and culture. Cambridge and Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1997. *The power of identity*. The information age: Economy, society and culture. Cambridge and Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1998. *End of millennium*. Oxford and Malden: Blackwell.
- Christian Reformed World Relief Committee. 1997. Partnering to build and measure organizational capacity: Lessons from NGOs around the world. Grand Rapids, MI: Christian Reformed World Relief Committee.
- CIP-UPWARD. 2002. Capacity development for participatory research. Los Baños, Philippines: International Potato Center and Users' Perspectives with Agricultural Research and Development.
- Collison, C. and G. Parcell. 2001. *Learning to fly*. Oxford: Capstone.
- Compton, D.W., M. Baizerman, et S. Hueftle Stockdill (eds). 2002. The art, craft, and science of evaluating capacity building. *New Directions for Program Evaluation*. 93. (Printemps 2002).
- Eade, D. 1997. Capacity building. Oxford: Oxfam.

- Earl, S., F. Carden, et T. Smutylo. 2001. *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Center.
- Easterby-Smith, M., J. Burgoyne, et L. Araujo. 1999. *Organizational learning and the learning organization: Development in theory and practice*. Londres: Sage.
- Fisher, R., W. Ury, et B. Patton (eds). 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, NY: Penguin Books.
- Fukuda-Parr, S., C. Lopes, et K. Malik (eds). 2002. *Capacity for development: New solutions to old problems*. Londres et Sterling, VA: Earthscan et United Nations Development Programme.
- Gibbons, M., H. Limoges, S. Nowotny, P. Schwartzman, P. Scott, et M. Trow. 1994. *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Londres: Sage.
- Grant, R.M. 1995. Analyzing resources and capabilities. Dans *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden, MA: Blackwell.
- Gubbels, P. et C. Koss. 2000. From the roots up: Strengthening organizational capacity through guided self-assessment. Oklahoma City, OK: World Neighbors.
- Hage, J. et K. Finsterbusch. 1987. *Organizational change as a development strategy*. Boulder: Lynne Rienner.
- Hall, A. 2002. Innovation systems: Agenda for North-South research collaboration and capacity development. Numéro spécial de *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. Décembre 2002: 1–82.
- Harrison, M.I. 1994. *Diagnosing organizations: Models, methods, and processes*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Horton, D. 2002. Planning, implementation, and evaluating capacity development. Briefing Paper No. 50. La Haye: International Service for National Agricultural Research.
- Horton, D., V. Galleno, et R. Mackay. 2003. Evaluation, learning, and change in research and development organizations. Discussion paper No. 03-2. La Haye: International Service for National Agricultural Research.
- Horton, D., R. Mackay, A. Andersen, et L. Dupleich. 2000. Evaluating capacity development in planning, monitoring, and evaluation: A case from agricultural research. Research Report No. 17. La Haye: International Service for National Agricultural Research.
- Johnson, S. et J.D. Ludema. 1997. Partnering to build and measure organizational capacity: Lessons from NGOs around the world. Grand Rapids, MI: Christian Reformed World Relief Committee.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. 1994. *The program evaluation standards*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Joy, L. 1999. Capacity development: An analysis and synthesis of its current conceptualisation and implications for practice. New York, NY: United Nations Development Program et United Nations Children's Fund.
- LaFond, A. et L. Brown. 2003. A guide to monitoring and evaluation of capacity-building interventions in the health sector in developing countries. MEASURE Evaluation Manual Series No. 7. Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Love, A. 1991. *Internal evaluation: Building organizations from within*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, et G.P. Montalvan. 2002. Organizational assessment: A framework for improving performance. Ottawa/ Washington DC: International Development Research Centre et Inter-American Development Bank.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, et M. Perstinger. 1999a. Capacity development: Definitions, issues, and implications for planning, monitoring, and evaluation. Montreal: Universalia.
- Lusthaus, C., M.H. Adrien, et M. Perstinger. 1999b. Enhancing organizational performance. Ottawa: International Development Research Centre.
- Lusthaus, C., G. Anderson, et E. Murphy. 1995. Institutional assessment: A framework for strengthening organizational capacity for IDRC's research partners. Ottawa: International Development Research Centre.
- Mabey, C.L., J.G. Salaman, et J. Storey (eds). 1998. *Strategic human resource management: A reader*. Londres: Sage.
- Mackay, R. et D. Horton. 2002. Capacity development in planning, monitoring, and evaluation: Results of an evaluation. Briefing Paper No. 51. La Haye: International Service for National Agricultural Research.
- Mackay, R. et D. Horton. 2003. Expanding the use of impact assessment and evaluation in agricultural research and development. Prochain numéro d'*Agricultural Systems*.
- Mackay, R., D. Horton, L. Dupleich, et A. Andersen. 2002. Evaluating organizational capacity development. *Canadian Journal of Program Evaluation* 17(2): 121–150.
- Mook, B. 2001. Evaluating information: A letter to a project manager. Wageningen: Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA).
- Morgan, P. 1998. Capacity and capacity development: Some strategies. Hull: Canadian International Development Agency.
- Morgan, P. 1999. An update on the performance monitoring of capacity development programs: What are we learning? Hull: Canadian International Development Agency.
- Patton, M.Q. 1997. *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M.Q. 1999. Organizational development and evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*. Special Issue: 93–113.

- Preskill, H. et R.T. Torres. 1999. *Evaluative inquiry for learning organizations*. Londres: Sage.
- Qualman, A. et J. Bolger. 1996. Capacity development: A holistic approach to sustainable development. Development Express No. 8. Ottawa: International Development Information Centre.
- Russ-Eft, D. et H. Preskill. 2001. *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Boston, MA: Perseus Books.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Dell.
- Sonnichsen, R.C. 2000. *High-impact internal evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KFPE). 1998. Guidelines for research in partnership with developing countries. ([www.kfpe.ch/key\\_activities/publications/guidelines/guidelines\\_e.html](http://www.kfpe.ch/key_activities/publications/guidelines/guidelines_e.html)).
- Taschereau, S. 1998. Evaluating the impact of training and institutional development programs: A collaborative approach. Washington DC: World Bank.
- UNDP. 1998. Capacity assessment and development in systems and strategic management context. New York, NY: United Nations Development Program.
- UNDP. 2000. Capacity for sustainable development. [www.undp.org/wssd/docs/BDP Policy Journal Vol 1.pdf](http://www.undp.org/wssd/docs/BDP%20Policy%20Journal%20Vol%201.pdf).
- UNDP Evaluation Office. 2002. Partnership for local governance. United Nations Development Program Evaluation Office, Essentials No. 7, August 2002.
- Uphoff, N. 1994. Puzzles of productivity in public organizations. Oakland, CA: Institute of Contemporary Studies Press.
- Uphoff, N. et C.M. Wijayaratna. 2000. Demonstrated benefits from social capital: The productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka. *World Development* 28 (11): 1875–1890.
- W.K. Kellogg Foundation. 2001. Logic model development guide. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Weiss, C.H. 1998. *Evaluation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Weiss, C.H. 1999. The interface between evaluation and public policy. *Evaluation* 5(4): 468–486.