



NOTE SUCCINCTE SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

ÉVALUATION DES CAPACITÉS: LA CLÉ DU SUCCÈS DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RÉSUMÉ

«Grâce à l'analyse des capacités réalisée en complément des activités visant à améliorer la nutrition, les parties prenantes ont pu obtenir une vue d'ensemble des obstacles auxquels les institutions sont confrontées en Ouganda.»

- Juliet Aphane, nutritionniste, FAO

Le manque de capacités individuelles et organisationnelles compromet souvent l'impact à long terme de programmes qui par ailleurs sont techniquement solides. La FAO a donc mis au point des outils destinés à aider les pays à déterminer les déficits de capacités et à répondre à leurs besoins réels de manière durable. La présente note décrit succinctement la méthodologie d'évaluation des capacités de la FAO et donne des indications sur les outils et les ressources disponibles.

QU'ENTEND-ON PAR ÉVALUATION DES CAPACITÉS?

L'évaluation des capacités est une approche structurée de l'analyse des capacités dans chacune des trois dimensions: individus, organisations et environnement favorable. Son but est de présenter clairement les capacités d'un pays ou d'un secteur en termes de forces, de faiblesses et de possibilités.

POUR QUELLES RAISONS EFFECTUER UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS?

L'évaluation des capacités permet de déterminer les déficits de capacités et de mettre en lumière les dynamiques institutionnelles qui font qu'un problème de développement persiste. Autrement dit, les programmes aussi bien conçus soient-ils, ne peuvent être efficaces, ou durables, lorsque des

déficits de capacités et le manque de volonté des parties prenantes en compromettent l'exécution.

Au cours d'une évaluation des capacités, les parties prenantes mettent en commun leur connaissance directe d'un problème ou d'un défi en matière de développement, et déterminent les solutions possibles en fonction du contexte. Au demeurant, sans une analyse des capacités on risque d'opter pour des solutions génériques, qui sont impuissantes à traiter les causes sous-jacentes d'un défi du développement et des déficits de capacités qui y sont associés.

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU DANS L'APPROCHE DE LA FAO EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS?

Avec cette nouvelle approche, les parties prenantes nationales participent pleinement à la définition et à la mise en œuvre de leurs propres solutions. De plus, en utilisant une approche structurée fondée sur les systèmes, les parties prenantes prennent en compte non seulement les capacités individuelles, mais aussi les organisations et l'environnement favorable au sens large. La FAO facilite et soutient l'ensemble du processus car elle fournit une méthodologie, des outils et une formation dans le domaine de l'évaluation des capacités.

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS

Les évaluations des capacités doivent être menées en complément des évaluations techniques qui font normalement partie de la conception des programmes. Les résultats de ces évaluations sont à la base des plans d'action stratégiques.

Les étapes du processus d'évaluation des capacités consistent en général à:

1. Choisir les membres de l'équipe qui doit effectuer l'évaluation et décider des modalités (enquêtes, études théoriques, groupes de réflexion, etc.)
2. Utiliser l'**outil d'analyse des parties prenantes** afin de déterminer celles qui sont essentielles; adapter le **questionnaire d'évaluation des**

capacités en fonction des parties prenantes (agriculteurs, fonctionnaires, etc.) ainsi que du secteur ou du problème spécifiques.

3. Collecter et analyser les données et communiquer les résultats aux parties prenantes clés.
4. Définir et parvenir à un consensus sur les étapes suivantes.

QUELS SONT LES OUTILS DISPONIBLES?

Outils d'évaluation des capacités couramment utilisés	
Arbre à problèmes / des solutions	L'arbre à problèmes aide à clarifier les causes sous-jacentes et les effets du défi à relever. L'arbre des solutions aide à mettre en perspective le problème et à trouver des solutions innovantes. Ces arbres peuvent aussi être utilisés pour élaborer des cadres logiques.
Cartographie des parties prenantes	L'outil examine les parties prenantes en fonction de leur soutien ou de leur opposition au problème en question, ainsi que de leur capacité à influencer sur les résultats. Il permet aussi d'identifier 1) les personnes qui doivent être interrogées pendant l'évaluation des capacités; 2) celles qui doivent être sensibilisées; et 3) celles dont les capacités doivent être renforcées.
Questionnaire d'évaluation des capacités	Le questionnaire couvre les trois dimensions du renforcement des capacités: les individus, les organisations et l'environnement favorable. Pour chacune des dimensions, il analyse 1) la situation existante; 2) la situation souhaitée; et 3) les moyens pour y parvenir. Les questions doivent être personnalisées en fonction des parties prenantes, des pays et des secteurs.

On trouvera d'autres indications sur ces outils ainsi que sur d'autres dans l'ouvrage **FAO Approaches to Capacity Development in Programming: Processes and Tools** (Learning Module 2):

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/capacity_building/FAO_CD_LM2.pdf

LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS

- **Favorise l'appropriation et la participation la plus large:** Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la situation et la conception d'interventions efficaces, ce qui favorise l'appropriation

de l'objectif de développement.

- **Tire parti du savoir local:** Le savoir local est fondamental pour comprendre les systèmes et les dynamiques complexes à l'origine d'un problème de développement.
- **Mobilise des « chefs de file »:** De nombreux participants du processus d'évaluation sont appelés à jouer des rôles déterminants pour faire avancer le processus de renforcement des capacités.
- **Fournit des données de référence** qui permettront de mesurer les résultats.

Approche de la FAO en matière de renforcement des capacités

Afin que les travaux de la FAO aient un impact durable, les capacités nationales doivent être évaluées de manière réaliste sur les plans suivants:

- **Individus** - savoir, compétences, comportement et attitudes;
- **Organisations** - mandats, priorités, processus et structure;
- **L'environnement favorable** - y compris la volonté politique, les cadres décisionnels et juridiques.



CONCLUSION

L'application d'une approche participative dans l'évaluation des capacités favorise l'engagement des parties prenantes et leur appropriation du processus. Les participants chargés de planifier et de mettre en œuvre les programmes sont vraisemblablement appelés à intervenir activement dans leurs organisations et à promouvoir les résultats satisfaisantes. L'évaluation des capacités constitue un investissement sur l'avenir car elle est à la base du renforcement durable des capacités.