



L'évaluation des capacités

NOTE DE PRATIQUE

Octobre 2008

SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	2
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
SECTION I : INTRODUCTION.....	5
SECTION II : CHAMP D'APPLICATION DES ÉVALUATIONS DE CAPACITÉS.....	8
1. Quand réaliser une évaluation des capacités ?	8
2. Pourquoi réaliser une évaluation des capacités ?.....	10
3. Cadre d'évaluation des capacités du PNUD	10
SECTION III : LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS.....	18
1. Mobilisation et conception	19
2. Réalisation de l'évaluation des capacités.....	24
3. Synthèse et interprétation des résultats	25
SECTION IV : FORMULER DES STRATÉGIES DE DES CAPACITÉS.....	27
SECTION V : IMPLICATIONS OPÉRATIONNELLES	30
1. Application et enseignements.....	30
2. Considérations tactiques	30
3. Autres types d'évaluation	31
ANNEXE : RESSOURCES CONSULTÉES	33

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BCP	Bilan commun de pays
CAD	Comité d'aide au développement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
SWAP	Approche sectorielle
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

Remerciements

Cette Note de pratique et les pièces annexées, le Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD et l'Outil d'aide Excel du PNUD, ont été préparés par Niloy Banerjee, Jennifer Colville, Thomas Theisohn, Kanni Wignaraja et Lara Yocarini. La révision technique a été assurée par Hachemi Bahloul, Kirsten Ejlskov-Jensen, Metsi Makhetha, Ali Mostashari, Roland Msiska, John Patterson, Kamal Rijal, Rathin Roy et Jens Wandel. Ces supports sont inspirés de précédents documents d'évaluation des capacités, études de cas et examens du PNUD, du système de l'ONU et des organisations partenaires. Ils ont été présentés au système des Nations Unies et aux groupes de travail de l'OCDE/CAD lors d'ateliers avec des partenaires régionaux et internationaux. Leur application a été testée dans plus de 25 pays répartis dans différentes régions. Ces supports ont bénéficié de ces procédures d'examen et d'application, et nous avons hâte de continuer d'apprendre afin de les affiner.

Pour toute information, contactez :

Éditrice : Jennifer Colville, jennifer.colville@undp.org

Site Internet : www.capacity.undp.org

© 2008

Programme des Nations Unies pour le développement
304 East 45th Street
New York, NY 10017 (États-Unis)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Objet de cette note de pratique

La réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres objectifs nationaux et internationaux en matière de développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre leurs objectifs en matière de développement. Si les ressources financières, et notamment l'aide publique au développement, sont certes indispensables, elles ne suffisent pas pour autant à promouvoir un développement humain durable. Sans lois, politiques, stratégies et procédures pour les appuyer, sans organisations opérationnelles et efficaces, sans personnel qualifié et compétent, les pays ne disposent pas des fondations nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et examiner leurs stratégies locales et nationales de développement. Le renforcement des capacités permet de conforter ces fondations, puisque c'est ce qui aide à améliorer les travaux de développement.

Le PNUD définit le développement des capacités comme « le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement » (PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008a). Pour appuyer efficacement ce processus, il faut identifier les principales capacités préexistantes et déterminer toutes les autres capacités qui pourraient se révéler nécessaires pour atteindre les objectifs de développement. C'est à cela que sert une évaluation des capacités. Une évaluation des capacités est une analyse des capacités souhaitées par rapport aux capacités existantes, afin de déterminer les capacités existantes et les capacités manquantes qui viendront enrichir la formulation d'une stratégie de développement des capacités.

Le PNUD a élaboré une méthodologie des évaluations de capacités qui est à la fois systématique et rigoureuse, tout en demeurant suffisamment souple pour être adaptée aux différents contextes et besoins. Elle ne prescrit pas de modèle, mais sert de point de départ à l'évaluation des capacités. La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD est constituée de trois éléments : le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD, un processus et des outils d'appui.

Cette Note de pratique présente les deux premiers éléments. Elle explicite les différentes dimensions du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD et donne des directives de processus pour la gestion des évaluations, depuis la mobilisation des parties prenantes et la conception de l'approche de l'évaluation jusqu'à l'analyse et l'interprétation des résultats. Elle explique également comment ces résultats peuvent aider les responsables politiques et les praticiens à formuler une stratégie de développement des capacités. De plus amples indications sur le processus et les outils d'appui figurent dans le Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation du PNUD.

Une approche systématique de l'évaluation des capacités

Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD revêt trois dimensions :

- **Points d'entrée** : pour le PNUD, les capacités se situent à trois niveaux différents : l'environnement favorable, le niveau organisationnel et le niveau individuel. Chacun d'eux peut servir de point d'entrée à une évaluation des capacités. Le Cadre d'évaluation est spécifiquement conçu pour l'environnement favorable et le niveau organisationnel.
- **Problématiques** : ce sont les quatre problématiques que le PNUD rencontre le plus souvent en matière de capacités dans les différents secteurs et niveaux de capacités : 1) les dispositifs institutionnels, 2) le leadership, 3) les connaissances et 4) la responsabilité. Les évaluations ne doivent pas nécessairement les englober toutes les quatre. Toutefois, les équipes chargées des évaluations doivent au moins les prendre toutes en considération pour définir le champ d'application de l'évaluation, en y apportant des modifications en fonction des besoins du client ou de la situation.

- **Capacités fonctionnelles et techniques** : les capacités fonctionnelles sont nécessaires pour la création et la gestion des politiques, des législations, des stratégies et des programmes. Le PNUD a découvert que les capacités fonctionnelles suivantes sont primordiales : 1) obtenir l'engagement des parties prenantes, 2) analyser une situation et définir une vision et un mandat, 3) formuler des politiques et des stratégies, 4) budgéter, gérer et mettre en œuvre et 5) évaluer. Il peut aussi s'avérer nécessaire d'évaluer diverses capacités techniques selon les situations ; elles pourront être ajoutées aux capacités fonctionnelles en fonction des besoins.

Le PNUD suggère de suivre un processus en trois étapes pour l'évaluation des capacités :

- **Mobilisation et conception** : l'évaluation des capacités ne peut réussir qu'avec des parties prenantes engagées et une conception claire. La conception doit être guidée par trois questions d'orientation : 1) « des capacités pour quoi faire ? », 2) « des capacités pour qui ? » et 3) « quelles capacités ? » (GNUD, 2006)¹ ;
- **Réalisation de l'évaluation des capacités** : pendant l'évaluation des capacités, on rassemble des données et des informations sur les capacités souhaitées et les capacités existantes. Ces données et informations peuvent être collectées de différentes manières, par exemple par une auto-évaluation, par des entretiens ou par des groupes de discussion ;
- **Synthèse et interprétation des résultats** : la comparaison des capacités souhaitées et des capacités existantes détermine le niveau d'effort qu'il faudra fournir pour combler les lacunes et informe la formulation d'une stratégie de développement des capacités.

Les évaluations des capacités peuvent être intégrées au processus de planification et de programmation à différents niveaux : stratégie ou plan de développement au niveau national, sectoriel ou local ; Bilan commun de pays des Nations Unies ; Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ; Programme de pays du PNUD ; programme ou projet de développement distinct, etc.² Les renseignements apportés par l'évaluation des capacités servent d'informations clés pour la formulation des stratégies de développement des capacités, de même que les indicateurs utilisés pour mesurer les capacités servent de fondement au suivi et à l'évaluation ultérieurs du renforcement des capacités.

La Section I de cette Note de pratique présente les principaux concepts de l'évaluation des capacités. La Section II explique quand et pourquoi procéder à une évaluation des capacités, et décrit en détail les dimensions du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD. La Section III présente une étude du processus d'évaluation des capacités, suivie dans la Section IV d'une discussion sur les modes de formulation des stratégies de développement des capacités. La Section V donne des indications sur la façon d'employer et de gérer les évaluations de capacités de façon fructueuse. L'Annexe comprend un guide des ressources consultées.

¹ Posées de la sorte, les questions se sont révélées parlantes pour les personnes chargées du renforcement des capacités.

² Les Directives de 2007 relatives aux BCP et au PNUAD (GNUD, 2007) et le Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du GNUD (GNUD, 2008) fournissent de plus amples indications sur la réalisation d'une évaluation des capacités pendant un BCP ou la formulation du PNUAD.

SECTION I : INTRODUCTION

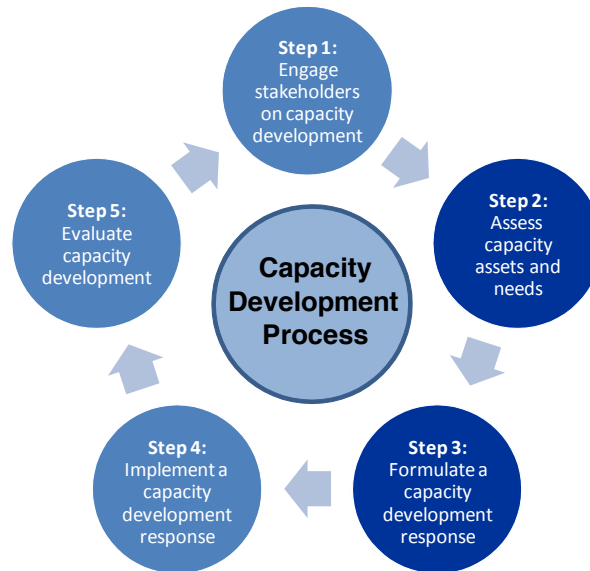
La réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et d'autres objectifs nationaux et internationaux en matière de développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre leurs objectifs en matière de développement. Si les ressources financières, et notamment l'aide publique au développement, sont certes indispensables, elles ne suffisent pas pour autant à promouvoir un développement humain durable. Sans lois, politiques, stratégies et procédures pour les appuyer, sans organisations opérationnelles et efficaces, sans personnel qualifié et compétent, les pays ne disposent pas des fondations nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et examiner leurs stratégies locales et nationales de développement. Le développement des capacités permet de conforter ces fondations, puisque c'est ce qui aide à améliorer les travaux de développement.

Le PNUD définit le développement des capacités comme « le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement » (PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008a). Pour appuyer ce processus, il faut identifier les principales capacités préexistantes et déterminer toutes les autres capacités qui pourraient se révéler nécessaires pour atteindre ces objectifs. C'est à cela que sert une évaluation des capacités.

Une évaluation des capacités apporte une perspective complète des capacités critiques à la réalisation des objectifs de développement d'un pays. C'est une analyse des capacités souhaitées par rapport aux capacités existantes, qui offre un moyen systématique de rassembler des connaissances et des informations sur les capacités existantes et manquantes. Réalisée aux premiers stades de la planification du développement, l'évaluation des capacités permet de formuler une stratégie de développement des capacités qui prend en charge les capacités à renforcer et optimise les capacités existantes déjà solides et bien fondées. Elle peut aussi servir de référence pour le suivi et à l'évaluation en continu des progrès réalisés par rapport à des indicateurs pertinents, et permet de créer une base solide pour la planification à long terme, la mise en œuvre et la pérennité des résultats. La Figure 1 illustre le processus par lequel le PNUD soutient le développement des capacités et le rôle clé joué par l'évaluation des capacités. Cette Note de pratique s'intéresse aux étapes 2 et 3 du processus.

Figure 1 : le processus de développement des capacités du PNUD³

³ Le processus de développement des capacités du PNUD s'inscrit dans un processus de programmation ; il n'a pas pour vocation d'être un processus autonome ou parallèle. Ce processus a valeur normative pour les professionnels du PNUD, comme le précisent les Politiques et procédures des programmes et des opérations du PNUD, et il fait l'objet d'évaluations au moyen d'audits de programme, d'études de partenariats et d'évaluations indépendantes (telle que l'évaluation des résultats de développement).



[Le processus de renforcement des capacités:

1. Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de développement des capacités ;
2. Évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes ;
3. Formuler des stratégies de développement des capacités ;
4. Mettre en œuvre des stratégies de développement des capacités ;
5. Évaluer le développement des capacités]

Le PNUD a élaboré une méthodologie des évaluations de capacités qui est à la fois systématique et rigoureuse, tout en demeurant suffisamment souple pour être adaptée. Elle s'appuie sur un examen des évaluations de capacités, des outils de diagnostic et des études de cas, mais aussi sur de nombreuses applications dans des pays du monde entier. Elle a bénéficié des conseils de collègues sur le terrain et d'agences partenaires. La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD n'est pas un modèle ; elle peut être utilisée dans une grande variété de contextes et à des fins différentes. Elle se compose des éléments suivants :

- le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD,
- un processus de réalisation des évaluations de capacités,
- des outils d'appui.

Les principales caractéristiques de cette méthodologie sont :

- Une **structure** de discussion sur l'échelle et le champ d'application de l'évaluation de capacités et, plus généralement, sur l'agenda du renforcement des capacités ;
- Un **processus** systématique d'évaluation des capacités existantes et des capacités manquantes et de formulation d'une stratégie de renforcement des capacités ;
- Des **ressources et outils** pour soutenir l'évaluation des capacités, y compris un **contenu** permettant d'évaluer les capacités fonctionnelles par rapport aux points d'entrée et aux problématiques.

Cette méthodologie se distingue d'un grand nombre de méthodologies d'évaluation par les aspects suivants :

- Elle se concentre sur les **capacités** et non, par exemple, sur la conception organisationnelle, les rôles et responsabilités fonctionnels ou l'analyse des risques.
- Elle met en avant le **rapport entre l'évaluation des capacités et la stratégie de développement des capacités** et prépare donc le passage de l'analyse à l'action.

- Elle établit des **indicateurs** pour le développement des capacités et des références pour la mesure des progrès.

Cette Note de pratique est consacrée à deux éléments de la méthodologie : le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD et le processus de réalisation d'une évaluation des capacités. Le Guide d'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD donne des indications supplémentaires sur le processus et les outils d'appui.

Outre la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD, il existe des ressources consacrées à des secteurs et à des thèmes spécifiques qui peuvent aider les pays à mieux évaluer des capacités spécifiques existantes et manquantes aux niveaux national et local. Ces ressources incluent des cadres personnalisés d'évaluation des capacités, des guides d'utilisateur, des outils d'appui, des fiches de travail pour les entretiens, relatifs, par exemple aux domaines des passations de marchés, de la gestion et de la coordination de l'aide, ou au VIH/sida⁴. Ces ressources permettent de positionner le système de développement des Nations Unies comme partenaire de poids pour l'articulation nationale de stratégies de développement visant à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement.

⁴ Pour de plus amples informations sur ces ressources spécifiques à un secteur ou à un thème, voir PNUD, Groupe de développement des capacités (2008b). Pour connaître la liste des outils d'évaluation des capacités et des études de cas, consulter www.capacity.undp.org.

SECTION II : CHAMP D'APPLICATION DES ÉVALUATIONS DE CAPACITÉS

Les évaluations de capacités peuvent être utilisées pour traiter des problématiques de capacités aux trois niveaux de capacités. La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD est spécifiquement conçue pour l'environnement favorable et pour le niveau organisationnel. Ces deux niveaux de capacités sont évoqués plus loin dans les « points d'entrée ». Les évaluations individuelles se déroulent habituellement dans le contexte d'une évaluation organisationnelle et ne sont que sommairement étudiées dans cette Note. Bien que les évaluations de capacités puissent être réalisées par et pour des groupes variés, c'est dans le secteur public que la méthodologie du PNUD est le plus souvent utilisée.

1. Quand réaliser une évaluation des capacités ?

Les évaluations des capacités peuvent être réalisées à différents stades d'un cycle de planification ou de programmation, comme par exemple :

1. pendant la préparation des stratégies et plans de développement aux niveaux national, sectoriel et local ;
2. pendant la réalisation d'un Bilan commun de pays (BCP), l'élaboration d'un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou la préparation d'un programme de pays du PNUD ;
3. pendant la formulation de programmes et de projets de réponse aux problèmes de capacités ;
4. pendant la gestion des examens de ce qui précède.

a. Préparation des stratégies et plans de développement aux niveaux national, sectoriel et local

Les évaluations de capacités apportent de précieuses informations aux stratégies de développement et aux plans de réduction de la pauvreté aux niveaux national, sectoriel et local. Elles peuvent générer une vue d'ensemble des priorités du développement des capacités au sein de l'environnement favorable et des différentes organisations qui opèrent dans plusieurs secteurs. Elles peuvent aussi contribuer à établir un consensus autour de ces priorités. Lorsque l'on relie les évaluations de capacités aux stratégies et plans de développement, il n'est généralement pas possible de faire correspondre une capacité insuffisante à un effet souhaité sur le développement.

Les pays qui préparent un plan ou une stratégie de développement axé(e) sur leurs objectifs en matière d'OMD peuvent pratiquer une évaluation des besoins pour déterminer s'ils doivent cibler leurs efforts sur les infrastructures ou sur les ressources humaines ou financières, par exemple. Les pays qui sortent d'une crise recourent plutôt à des évaluations des besoins et à des matrices de résultats en période de transition spécifiques à la complexité de leur situation⁵. La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD complète la plupart des méthodologies d'évaluation des besoins. Si ces dernières s'intéressent surtout aux « interventions » – c'est-à-dire aux *points* à améliorer et aux conditions financières du financement de ces changements –, les évaluations de capacités étudient les *moyens* de parvenir à ces améliorations. Réaliser une évaluation des capacités en même temps qu'une évaluation des besoins ou dans le cadre de celle-ci peut donc permettre d'analyser et de concevoir une stratégie intégrée plus complète en matière de programmes et de ressources.

Cas 1 – Rapport entre l'évaluation des capacités et la planification nationale du développement

La Sierra Leone arrivait à un tournant crucial dans sa transition, passant de la phase de relèvement après conflit à celle du développement économique et social à long terme. Dans un effort de développement de la capacité des institutions publiques à formuler et à coordonner des politiques et à fournir des services – un point essentiel

⁵ Voir GNUM et Banque mondiale (2005) et les séries de mesures pour l'évaluation des besoins postconflit, disponible sur <http://www.undg.org/?P=147>.

de la mise en œuvre de sa stratégie de réduction de la pauvreté (SRP), elle a lancé la conception d'un cadre complet de renforcement des capacités. L'effort a démarré avec une évaluation des capacités, dont les tâches principales étaient les suivantes :

- examen des travaux en cours de l'administration et réforme institutionnelle du secteur public,
- exercice de correspondance institutionnelle et inventaire des parties prenantes afin de mieux identifier les acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre de la SRP,
- inventaire des initiatives de renforcement des capacités en cours et planifiées,
- évaluation des insuffisances en capacités dans les ministères, départements et organismes clés, ainsi que chez les autres partenaires,
- formulation d'une stratégie pour remédier à ces insuffisances,
- élaboration d'un document de programme complet.

Grâce au programme mis en œuvre à la suite de l'évaluation, les institutions publiques sont parvenues à améliorer leur réactivité et leur efficacité et à renforcer les compétences et l'orientation des cadres et du personnel, ce qui leur a permis de s'assurer que les objectifs de la stratégie de réduction de la pauvreté étaient réalisés en temps voulu.

Source : PNUD (2005b).

b. Réalisation du BCP et préparation du PNUAD et du programme de pays du PNUD

La participation de l'ONU à une analyse nationale ou à un BCP constitue un bon point de départ pour une évaluation des capacités de l'environnement favorable d'un pays. Ses conclusions peuvent permettre de définir une stratégie plus systématique et rigoureuse de l'ONU pour le soutien au développement des capacités au niveau national, stratégie qui sera intégrée au PNUAD et au programme de pays.

Le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) a élaboré une méthodologie de réalisation des évaluations de capacités qui se compose d'un cadre d'évaluation des capacités, d'un processus et d'outils d'appui.

Proche de la méthodologie du PNUD, elle comporte de légères différences au niveau des problématiques et des capacités fonctionnelles de son cadre d'évaluation.

Les deux méthodologies peuvent être utilisées pour soutenir les partenaires nationaux dans leur évaluation systématique et leur prise en charge des insuffisances en capacités dans tous les domaines du développement. Les équipes de pays de l'ONU doivent utiliser la Méthodologie d'évaluation des capacités du GNUD pour la réalisation des BCP et la préparation des PNUAD. La Méthodologie du PNUD doit quant à elle être utilisée par les bureaux de pays du PNUD pour la formulation des programmes de pays du PNUD.⁶

c. Formulation de programmes et de projets en réponse aux problèmes de capacités

Les évaluations de capacités sont souvent organisées en réponse au besoin ressenti et exprimé de développer des capacités, par exemple, au niveau du gouvernement dans son ensemble, d'un secteur spécifique, d'une collectivité territoriale (district, municipalité) ou d'une organisation unique. Ces évaluations sont menées pour déterminer ou préciser les types de capacités à aborder et la manière de les aborder. Elles peuvent être préparées à l'avance ou réalisées pendant la première phase d'un programme ou d'un projet, pour établir ou confirmer son orientation. Dans les deux cas, l'évaluation se concentrera sur les besoins exprimés en matière de capacités, que l'on retrouve en répondant aux questions « des capacités pour quoi faire ? », « des capacités pour qui ? » et « quelles capacités ? », qui sont étudiées plus loin.

d. Gestion des examens des stratégies, programmes et projets

⁶ Les Directives de 2007 relatives aux BCP et PNUAD (GNUD, 2007) et le Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du GNUD (GNUD, 2008) fournissent de plus amples indications sur la réalisation d'une évaluation des capacités pendant un BCP ou la formulation du PNUAD.

L'examen d'une stratégie de développement, d'un PNUAD, d'un programme de pays du PNUD ou de tout autre programme ou projet est l'occasion d'évaluer ce qui a été accompli, de procéder à des ajustements stratégiques et de réagir aux changements intervenus dans le contexte du développement.

Si une évaluation des capacités a été exécutée au stade de la formulation, l'examen peut servir à évaluer les progrès réalisés par rapport aux indicateurs fixés pendant l'évaluation des capacités et à procéder à d'éventuels ajustements sur l'approche de mise en œuvre.

S'il n'y a pas eu d'évaluation des capacités auparavant, il est possible d'en réaliser une pendant le processus d'examen. Cela peut se révéler particulièrement utile pour explorer les difficultés qui sont apparues pendant la mise en œuvre en matière de développement des capacités.

2. Pourquoi réaliser une évaluation des capacités ?

Se poser la question « **des capacités pour quoi faire ?** » permet de clarifier les priorités du développement des capacités et la manière dont on peut y répondre à l'aide de l'évaluation des capacités. Dans chacune des situations abordées plus haut, les évaluations de capacités peuvent servir différentes fins importantes :

1. Offrir un point de départ à la formulation d'une stratégie de développement des capacités ;
2. Servir de catalyseur pour la prise de mesures ;
3. Confirmer les priorités des mesures ;
4. Susciter le soutien politique d'un agenda ;
5. Offrir une plateforme de dialogue aux parties prenantes ;
6. Donner des renseignements sur les obstacles opérationnels afin de débloquer un programme ou un projet.

Des capacités
pour quoi faire ?

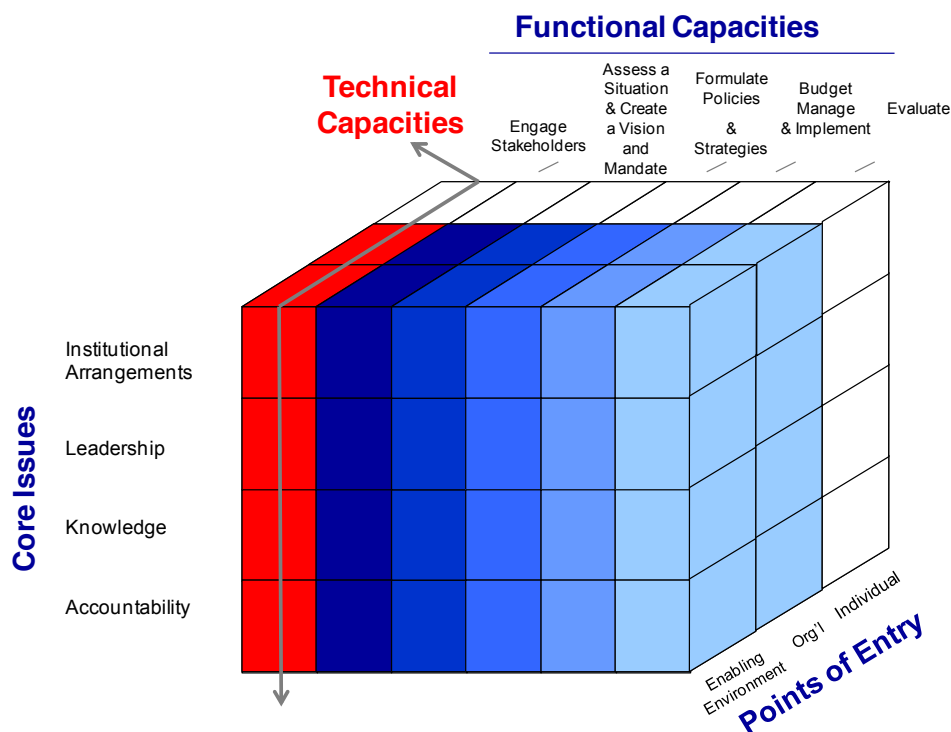
Les motifs de la réalisation de l'évaluation affectent sa conception, sa durée et son budget. Par exemple, si elle a pour but de rassembler toutes les parties prenantes afin de les mettre au diapason, une évaluation complète n'est peut-être pas nécessaire ; une séance d'un jour ou deux pourra suffire. En revanche, il peut falloir plusieurs mois pour identifier les capacités précises qui empêchent la mise en œuvre d'un programme et en comprendre les causes profondes.

3. Cadre d'évaluation des capacités du PNUD

Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD se compose de trois dimensions (Figure 2) :

- Points d'entrée ;
- Problématiques ;
- Capacités fonctionnelles et techniques.

Figure 2 : cadre d'évaluation des capacités du PNUD



Capacités techniques

Capacités fonctionnelles

- Obtenir l'engagement des parties prenantes
- Analyser une situation et définir une vision et un mandat
- Formuler des politiques et des stratégies
- Budgéter, gérer et mettre en œuvre
- Évaluer

Problématiques :

- Dispositifs institutionnels
- Leadership
- Connaissances
- Responsabilité

Points d'entrée

- Environnement favorable
- Niveau organisationnel
- Niveau individuel

a. Points d'entrée

Les problématiques doivent être abordées aux trois niveaux (environnement favorable, niveau organisationnel, niveau individuel), mais tous trois peuvent servir de point d'entrée pour l'évaluation des capacités.

Le point d'entrée adapté peut être aisément déterminé dès lors que l'objectif de l'évaluation des capacités (« des capacités pour quoi faire ? ») est clairement posé. Il est important de déterminer ce point d'entrée, car c'est lui qui donne la dominante initiale. L'évaluation peut concerner l'environnement favorable au niveau national ou sous-national, ou les capacités d'une organisation

du secteur public, par exemple un ministère, un département ou un bureau spécial comme celui des commissaires aux comptes. Elle peut aussi être réalisée par des organisations privées à but non lucratif ou des organisations de la société civile. Les questions spécifiques à l'évaluation varient selon l'objectif et le point d'entrée.

Comme indiqué plus haut, la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD est conçue pour évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes au sein de l'environnement favorable et au niveau organisationnel. Les évaluations individuelles se déroulent habituellement dans le contexte d'une évaluation organisationnelle, par exemple pour identifier les experts d'un programme ou les agents du changement. Les évaluations de performance individuelle à grande échelle sont habituellement exécutées par des systèmes de gestion de la performance ; elles relèvent de la responsabilité des pays et des organisations concernés. Cette Note de pratique n'entre donc pas dans le détail des évaluations des capacités individuelles.

L'environnement favorable comme point d'entrée

Les évaluations de capacités peuvent débuter au niveau de l'environnement favorable, que l'on appelle parfois le niveau sociétal ou institutionnel. « Environnement favorable » n'est pas nécessairement synonyme de niveau national, car il existe également aux niveaux sous-nationaux et communautaires. Il englobe les éléments pouvant faciliter ou freiner le développement des capacités : politiques, réglementations et normes, valeurs morales régissant les mandats, priorités, modes de fonctionnement, culture, etc. Ces éléments existent dans les différents secteurs. Ils génèrent des motivations ou des contraintes qui déterminent les « règles du jeu » des rapports entre les secteurs et peuvent influencer la performance d'une ou plusieurs organisation(s) dans un secteur.

Les évaluations des capacités dans l'environnement favorable peuvent être réalisées pendant la préparation des stratégies et plans de développement aux niveaux national, sectoriel et local, des BCP, des PNUAD ou des programmes de pays du PNUD. Elles sont plus fréquentes en raison de leur utilité pour intégrer plus complètement et plus explicitement les objectifs, les valeurs et l'urgence du développement des capacités dans les stratégies et plans de développement.

Les évaluations de capacités peuvent aussi être utiles par rapport aux problèmes de développement qui sont spécifiques à un secteur, mais qui dépassent les frontières de l'organisation. L'introduction d'approches sectorielles dans les programmes sectoriels a suscité un regain d'intérêt envers les évaluations des capacités à ce niveau. Ces évaluations s'intéressent aux difficultés qui dépendent de la participation et des capacités d'un grand nombre d'organisations ou de parties prenantes d'un secteur, plutôt que de la performance d'une seule organisation. En réalité, beaucoup de problèmes de développement entrent dans cette catégorie ; à titre d'exemple, on peut citer l'éducation et la santé, des secteurs dans lesquels le ministère central n'est qu'un acteur (si important soit-il) parmi tous ceux qui sont impliqués dans la prestation des services. Les autres exemples comprennent des questions transversales, comme l'environnement, le VIH/sida ou l'égalité des sexes, et des thèmes comme la décentralisation ou la réduction de la pauvreté. Les évaluations des capacités peuvent aider à déterminer les capacités nécessaires pour formuler et mettre en œuvre les politiques, programmes et projets, et pour gérer différents types et sources de financement au niveau sectoriel.

Prenons un exemple : si l'objectif est de renforcer le système éducatif d'un pays, l'évaluation des capacités peut commencer par analyser les politiques, le cadre légal et réglementaire et les questions de ressources. Elle peut aussi étudier le rôle et le fonctionnement des différentes organisations qui composent le système éducatif, comme les rectorats ou les centres de formation des enseignants, en examinant les rapports entre eux, par exemple. Les informations relatives aux facteurs qui ont une incidence sur la performance au niveau organisationnel peuvent aussi avoir de l'importance et nécessiter des évaluations de capacités de suivi à ce niveau.

Le niveau organisationnel comme point d'entrée

Les organisations fournissent le cadre dans lequel les particuliers se rassemblent autour d'une vision commune et agissent pour atteindre une série d'objectifs partagés. C'est au niveau organisationnel que les évaluations de capacités sont le plus généralement réalisées. Une évaluation à ce niveau s'intéresse habituellement aux rouages internes de l'organisation et peut être motivée par la nécessité de mettre en place ou d'améliorer des capacités spécifiques.

Cas 2 – Point d'entrée : le niveau organisationnel

En juillet 2007, le ministère des Finances du Gouvernement turc a fait du développement des capacités du Directorate général de la politique fiscale l'une de ses premières priorités. Le ministère a donc demandé au PNUD d'appuyer une évaluation des capacités fonctionnelles et techniques existantes et manquantes du Directorate. Celui-ci, qui compte 59 employés, a principalement les fonctions suivantes : établir les politiques fiscales et budgétaires de l'État conformément aux plans de développement, gérer les relations fiscales internationales et mener à bien les travaux liés aux accords bilatéraux et multilatéraux en la matière, en coordination avec les instances pertinentes, et coopérer avec l'UE, les organisations internationales et les autres États sur les questions fiscales.

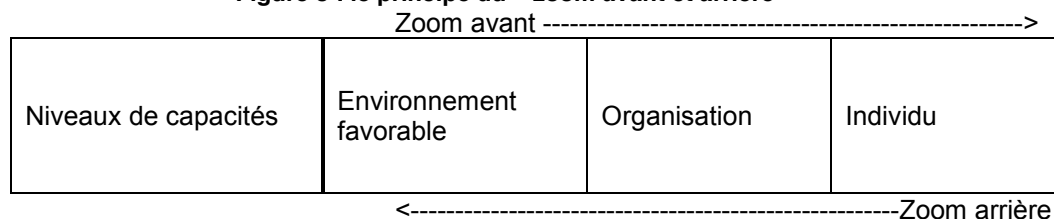
Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD a été utilisé pour structurer un débat avec les principales parties prenantes sur l'échelle et le champ d'application de l'évaluation. Il a été décidé d'évaluer les capacités du Directorate à remplir son mandat (niveau organisationnel), mais de s'intéresser aussi à l'environnement favorable élargi dans lequel opèrent ce Directorate et d'autres Directorats généraux dépendant du ministère. Les capacités ont été évaluées via les quatre problématiques suivantes : 1) politique et procédures organisationnelles, 2) gestion des ressources humaines, 3) développement des capacités techniques et 4) infrastructure et systèmes de technologies informatiques. (Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD a été modifié afin d'inclure des questions d'intérêt pour l'organisation.)

Source : PNUD (2007).

Par où commencer

Les niveaux de capacités étant interdépendants et complémentaires, il est rare, pour ne pas dire exceptionnel, qu'il suffise d'explorer les capacités existantes et manquantes à un seul niveau. Quel que soit le point d'entrée, il est prudent de se pencher sur les autres niveaux, selon le principe du « zoom avant et arrière » que présente la Figure 3.

Figure 3 : le principe du « zoom avant et arrière »



Ainsi, si le point d'entrée est le niveau organisationnel, il peut se révéler nécessaire d'élargir le cadre de l'évaluation – de faire un « zoom arrière » – pour examiner les problématiques susceptibles d'avoir une incidence sur la performance au niveau de l'environnement favorable. De même, une évaluation de l'environnement favorable démontre souvent qu'une ou plusieurs organisation(s) ont besoin d'une évaluation plus ciblée. Dans certains cas, il faut parfois pousser aussi ce « zoom avant » jusqu'au niveau individuel.

b. Problématiques

Les problématiques constituent la deuxième dimension du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD. Pour chaque point d'entrée, on peut explorer une ou plusieurs problématique(s), à savoir :

1. les dispositifs institutionnels ;
2. le leadership ;
3. les connaissances ;

4. la responsabilité.

D'après l'expérience du PNUD, ce sont les questions qui reviennent le plus souvent, dans différents thèmes ou secteurs, en matière de capacités. Elles génèrent une série complète de thématiques dans laquelle les équipes chargées des évaluations de capacités peuvent puiser, car elles définissent le champ d'application de l'évaluation et servent de référence pour vérifier les questions déjà identifiées. En d'autres termes, ces quatre domaines sont ceux où les changements sont les plus fréquents en matière de capacités. Les problématiques peuvent aussi influencer la formulation d'une stratégie de développement des capacités. Il n'est pas toujours nécessaire de les analyser toutes les quatre au cours d'une évaluation, mais l'équipe chargée de l'évaluation doit au moins les prendre en considération pour définir le champ d'application de l'évaluation. Les quatre problématiques ne sont pas forcément distinctes, car elles se recoupent et se renforcent mutuellement. Elles peuvent être modifiées en fonction des besoins du client ou de la situation.

Deux domaines exigent une attention particulière : il s'agit des principes essentiels du PNUD que sont une approche fondée sur les droits de l'Homme et l'égalité des sexes. Ces éléments peuvent être intégrés aux combinaisons point d'entrée/problématique/capacité incluses dans l'évaluation (aussi appelées « intersections ») ou traités de façon indépendante, en fonction des besoins et des priorités.

Dispositifs institutionnels

Les dispositifs institutionnels désignent les politiques, procédures et processus que les pays mettent en place pour légiférer, planifier et gérer l'exécution du développement et l'État de droit, pour mesurer les changements ou pour superviser d'autres fonctions de l'État. De par sa nature, cette problématique revient dans tous les aspects de la gestion du secteur public et du développement. Que les institutions concernées soient des ministères des Finances ou de la Planification, des bureaux de réduction des risques de catastrophe naturelle ou des secteurs entiers comme la justice ou la santé, les dispositifs institutionnels fonctionnels et efficaces restent un moteur majeur des capacités et, partant, de la performance. De par leur nature encore, les paramètres du changement au sein des dispositifs institutionnels se retrouvent souvent aux trois niveaux des capacités. La gestion des ressources humaines, par exemple, est inextricablement liée au niveau des particuliers, au niveau de l'organisation ou du secteur, et aussi au niveau de l'environnement favorable, du fait par exemple de la centralisation des règlements dans la fonction publique.

Les évaluations de capacités révèlent fréquemment que les pratiques inefficaces voient le jour au niveau gouvernemental, car les dispositifs institutionnels sont loin d'être appropriés. Par exemple, les mécanismes de coordination intra-gouvernementaux font régulièrement preuve de négligence, les dispositifs en matière de ressources humaines sont définis *ad hoc*, les cadres de suivi et d'évaluation varient souvent selon les institutions, et ainsi de suite.

La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD peut aussi être utilisée pour évaluer les capacités qui sont disponibles ou nécessaires afin d'optimiser l'efficacité au sein de l'environnement favorable et au niveau organisationnel.

Cas 3 – Problématique : les dispositifs institutionnels

La réalisation des OMD est une priorité pour le Gouvernement du Bangladesh. Malgré les progrès réalisés par le pays pour éliminer la pauvreté, la pauvreté agrégée reste élevée et l'extrême pauvreté subsiste. Le point focal national pour la pauvreté est la Division économique générale (DEG) du ministère de la Planification, qui est chargée de coordonner le suivi de la pauvreté à l'intérieur et à l'extérieur du Gouvernement, de faciliter la résolution effective des débats sur les indicateurs et les méthodologies, d'entreprendre les études et les recherches pertinentes en collaboration avec des instituts de recherche indépendants et des groupes de la société civile, de rassembler les données et d'intégrer les retours d'information aux politiques à adopter.

En 2008, le Gouvernement a contacté le PNUD pour lui demander d'apporter son soutien à la mise en œuvre d'une évaluation des capacités de la DEG et à la formulation d'une stratégie de développement de ses capacités. L'évaluation couvrait également les groupes de planification et de suivi de certains ministères. Les problématiques étudiées incluaient la formulation des politiques, la coordination interministérielle, le leadership,

les ressources humaines et la responsabilité mutuelle dans quatre capacités fonctionnelles (engagement des parties prenantes, vision et planification stratégique, analyse des données et gestion de l'information, et suivi, évaluation et rapports).

Une stratégie de renforcement des capacités a été proposée en réponse aux difficultés identifiées : il était ainsi suggéré de renforcer l'approche de la DEG en matière de développement et de coordination de la stratégie interne, d'engagement et de coordination proactifs auprès des autres institutions publiques, de planification, d'analyse des données et de suivi des objectifs des OMD et de la SRP.

Source : PNUD (2008).

Leadership

Le leadership est la capacité à influencer, inspirer et motiver les particuliers, les organisations et les sociétés afin qu'ils atteignent (et dépassent) leurs objectifs. Une caractéristique importante d'un bon leadership est la capacité à anticiper (et parfois catalyser), à se montrer réactif et à gérer le changement de manière à favoriser le développement humain. Leadership et pouvoir ne sont pas synonymes : le leadership peut aussi être informel et se manifester de différentes manières et à différents niveaux. On l'associe le plus souvent à un leader unique, qui peut être un ancien dans un village ou un premier ministre au niveau national. Cependant, le leadership peut également caractériser un groupe gouvernemental qui prend la direction de la mise en œuvre d'une réforme de l'administration publique, ou les mouvements sociaux de grande ampleur qui génèrent des changements à l'échelle de la société.

Quels sont les aspects importants du leadership à ces différents niveaux ? Un déterminant essentiel du leader est sa capacité à rallier autrui à un but commun. A-t-il les capacités nécessaires pour créer une vision et gérer sa mise en œuvre ? Est-il un exemple de comportement éthique ?

La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD permet d'évaluer les capacités existantes et manquantes en matière de leadership au sein de l'environnement favorable et au niveau organisationnel.

Connaissances

Les connaissances renvoient à la création, à l'assimilation et à la diffusion d'informations et d'expertise en vue d'élaborer des stratégies de développement efficaces. Ce que les gens savent sous-tend leurs capacités et donc le développement de leurs capacités. Les besoins en connaissances peuvent être abordés à différents niveaux (national/local/sectoriel, primaire/secondaire/supérieur) et par différents moyens (enseignement formel, formation technique, réseaux de connaissances et apprentissage informel).

Si la croissance et le partage des connaissances se développent essentiellement au niveau des individus, ils peuvent aussi être encouragés au niveau des organisations, par exemple, par le biais d'un système de gestion des connaissances ou d'une stratégie organisationnelle de formation. Au niveau de la société, la production et l'échange de connaissances sont notamment pris en charge par les réformes des politiques éducatives, les campagnes d'alphabétisation des adultes et la législation sur l'accès aux informations.

Responsabilité

Il y a responsabilité dès lors que deux parties adoptent un ensemble de règles et de procédures qui régissent leurs relations, fondées sur un accord mutuel ou sur la compréhension de leurs rôles et responsabilités réciproques. En d'autres termes, il y a responsabilité quand les détenteurs de droits et de devoirs s'acquittent de leurs obligations. Cela se manifeste dans les engagements quotidiens entre, par exemple, prestataire de services et client, enseignant et élève, employeur et employé, État et citoyens, prestataire d'aide au développement et bénéficiaire.

Pourquoi la responsabilité est-elle importante ? Parce qu'elle permet aux organisations et aux systèmes de suivre, d'apprendre, de s'autoréguler et d'adapter leur comportement dans leurs

relations avec ceux envers qui ils ont des responsabilités (clients, citoyens, partenaires). Elle confère une légitimité aux décisions, accroît la transparence et aide à limiter l'influence des intérêts acquis. La responsabilité est donc un moteur essentiel des résultats en matière de développement. Elle couvre la création et l'utilisation d'espaces et de mécanismes qui engagent les détenteurs de droits et de devoirs dans un dialogue visant à suivre et guider leurs actions, comme des mécanismes d'examen par des pairs ou des organes publics de supervision.

c. Capacités fonctionnelles et techniques

Les capacités fonctionnelles et techniques constituent la troisième dimension du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD. Les **capacités fonctionnelles** sont nécessaires pour créer, gérer et examiner les politiques, législations, stratégies et programmes à tous les niveaux de capacités (environnement favorable, niveau organisationnel, niveau individuel) et dans toutes les problématiques (dispositifs institutionnels, leadership, connaissances, responsabilité). Elles sont primordiales pour « faire avancer les choses » et ne sont associées à aucun secteur ou thème particulier. Les cinq capacités fonctionnelles sont les suivantes⁷ :

- **Capacité à engager les parties prenantes**
 Cette catégorie a trait à la capacité à obtenir l'engagement de toutes les parties prenantes et à établir un consensus avec elles. Elle concerne tous les agents impliqués dans les secteurs public et privé, ainsi que les partenaires extérieurs. Elle comprend les capacités à :
 - identifier, motiver et mobiliser les parties prenantes ;
 - créer des partenariats et des réseaux ;
 - promouvoir l'engagement de la société civile et du secteur privé ;
 - gérer des processus de groupes importants et un dialogue ouvert ;
 - faire médiation de médiateur en cas d'intérêts divergents ;
 - instaurer des mécanismes de collaboration.
- **Capacité à analyser une situation et à définir une vision et un mandat**
 Cette catégorie désigne la capacité à bien comprendre un environnement opérationnel et à élaborer et articuler une vision ou un but en fonction des objectifs à atteindre. Elle comprend les capacités à :
 - obtenir, rassembler et désagréger les données et les informations ;
 - analyser et synthétiser les données et les informations ;
 - articuler les capacités existantes et manquantes ;
 - traduire ces informations en une vision ou un mandat.
- **Capacité à formuler des politiques et des stratégies**
 Cette catégorie comprend les capacités à :
 - explorer différentes perspectives ;
 - fixer des objectifs ;
 - élaborer des politiques sectorielles et transversales ;
 - gérer des mécanismes de hiérarchisation des priorités.
- **Capacité à budgétiser, gérer et mettre en œuvre**
 Cette catégorie comprend les capacités à :
 - formuler, planifier et mettre en œuvre des projets et programmes, y compris la capacité à préparer un budget et à estimer les coûts du renforcement des capacités ;
 - gérer les ressources humaines et financières et les marchés publics ;
 - définir des indicateurs de suivi et suivre les progrès.

⁷ Les cinq capacités fonctionnelles et les cinq étapes du processus de développement des capacités du PNUD sont étroitement liées, et ce n'est pas une coïncidence. Les capacités fonctionnelles, qui représentent les capacités de gestion nécessaires pour formuler, mettre en œuvre et examiner une politique, une stratégie ou un programme, sont des facteurs clés de l'efficacité du processus de développement des capacités.

- **Capacité à évaluer**

Cette catégorie concerne l'évaluation des progrès pour garantir la performance, la formation et la responsabilité. Elle comprend les capacités à :

- mesurer des résultats et obtenir un retour d'informations pour ajuster les politiques ;
- codifier les enseignements tirés et encourager la formation ;
- garantir la responsabilité de toutes les parties prenantes concernées.

Cas 4 – Capacité fonctionnelle

En 2005, le Gouvernement jordanien a voulu développer les capacités des principaux partenaires du Gouvernement et de la société civile à formuler, mettre en œuvre et suivre les politiques et programmes économiques et sociaux qui contribuent à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Soutenu par le PNUD, le processus incluait une évaluation des capacités se déroulant en trois grandes étapes :

1. L'évaluation des capacités du ministère de la Planification et de la Coopération internationale et du ministère du Développement social en matière de coordination, de mise en œuvre et de suivi des programmes et politiques. Elle a permis de révéler les mesures nécessaires pour développer les capacités des ministères à travailler à la réalisation des OMD et des autres priorités nationales de développement.
2. Le développement des capacités des principaux ministères directement concernés par la mise en œuvre des programmes et projets pertinents relatifs aux OMD, qui sont tous primordiaux dans le calendrier de réformes de la Jordanie.
3. L'institutionnalisation de la stratégie nationale de développement des capacités de planification, formulation, mise en œuvre et suivi des politiques. La stratégie reprenait les conclusions de l'évaluation des capacités.

Les efforts déployés ont permis d'améliorer les capacités et, par conséquent, les services fournis au public. L'approche coordonnée de la planification, de la gestion et du suivi a soutenu la mise en œuvre du calendrier de réformes et contribué à garantir qu'il atteindrait les résultats souhaités.

Source : PNUD (2005a).

Il peut également être nécessaire d'évaluer diverses **capacités techniques**. Celles-ci varient selon la situation, les besoins exprimés et les parties concernées. Les capacités techniques sont associées à des domaines d'expertise et de pratique particuliers dans des secteurs ou des thèmes spécifiques, comme le changement climatique, le VIH/sida, la démarginalisation par le droit ou les élections. Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD peut être élargi afin d'englober des capacités techniques en fonction des besoins.

Le PNUD, avec ses partenaires des Nations Unies ou autres, a élaboré une gamme variée de supports d'évaluation dans les domaines techniques, qui aident à adapter les questions des évaluations aux aspects techniques du développement des capacités. Ils ne sont pas couverts dans cette Note de pratique.

SECTION III : LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS

L'évaluation des capacités existantes et des capacités manquantes constitue la deuxième étape du processus de développement des capacités du PNUD, qui en compte cinq. Elle s'appuie sur l'engagement des parties prenantes dans l'agenda du renforcement des capacités, qui est la première étape du processus⁸. Les résultats de l'évaluation des capacités permettent de formuler une stratégie de développement des capacités, qui sera évoquée dans la Section IV.

Encadré 1 – Évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes

- 1. Mobilisation et conception**
 - a. Obtenir l'engagement des parties prenantes
 - b. Clarifier les objectifs et les attentes des principaux clients
 - c. Adapter le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD aux besoins locaux
 - d. Définir l'approche à adopter pour la collecte et l'analyse des données et informations
 - e. Déterminer la manière dont l'évaluation sera réalisée (équipe, lieu)
 - f. Planifier et chiffrer l'évaluation des capacités (en fonction de la composition de l'équipe, de la conception et de la durée)
- 2. Réalisation de l'évaluation des capacités**
 - a. Déterminer le niveau de capacité souhaité
 - b. Évaluer le niveau des capacités existantes
- 3. Synthèse et interprétation des résultats**

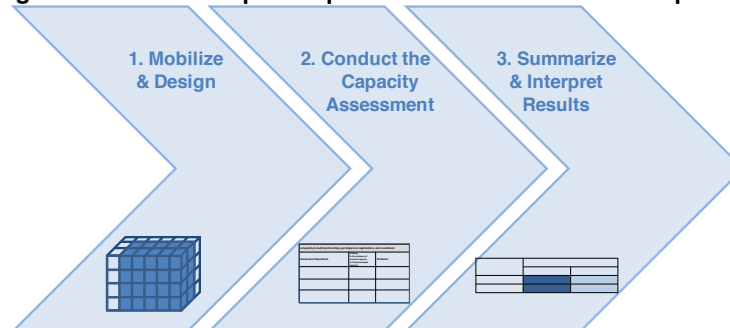
Le PNUD propose aux responsables politiques et aux praticiens de suivre un processus en trois étapes pour la réalisation des évaluations de capacités. Les activités de chaque étape (Encadré 1) visent à renforcer l'engagement des partenaires nationaux et à encourager le dialogue des principales parties prenantes sur le processus d'évaluation des capacités. Dialogue et engagement permanents sont indispensables pour réussir, car tous deux influencent l'appropriation du processus et de ses résultats par les parties prenantes. Des suggestions sont formulées dans les encadrés 2 à 5 ci-après pour obtenir l'engagement des partenaires et des parties prenantes.

Si les évaluations de capacités doivent être conçues pour engager les parties prenantes dans un processus qu'ils s'approprient et qui les obligent, elles doivent aussi générer des informations à l'intention des planificateurs, des responsables de programme et des évaluateurs. C'est un point sur lequel les personnes chargées de concevoir et de gérer l'évaluation des capacités doivent se montrer vigilantes. Le processus sera difficile si les participants le trouvent envahissant, répressif, bureaucratique, s'ils estiment qu'il constitue une perte de temps ou entache la confiance des leaders.

Les évaluations de capacités doivent aussi être conçues pour refléter le rythme des changements et les nouvelles priorités du pays ou de l'organisation. Elles doivent en outre exploiter les créneaux d'opportunités créés par les événements qui, en survenant, attirent l'attention des principaux acteurs et des instances décisionnaires. Ces créneaux parviendront probablement mieux à garantir le respect de l'agenda de développement des capacités que le fait de s'en tenir à un processus qui est peut-être réfléchi sur un plan méthodologique, mais tout à fait inadapté au contexte politique⁹.

⁸ Les directives relatives à l'évaluation des capacités doivent être utilisées conjointement avec la Note de pratique sur le développement des capacités du PNUD, qui fournit des explications sur les termes et concepts auxquels il est fait référence ici.

⁹ Le Guide d'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD (PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008c) fournit des indications supplémentaires pour la définition et la réalisation des exercices d'évaluation des capacités. Il répond également aux questions les plus fréquentes.

Figure 4 : les trois étapes du processus d'évaluation des capacités

1. Mobilisation et conception
2. Réalisation de l'évaluation des capacités
3. Synthèse et interprétation des résultats

1. Mobilisation et conception

a. Obtenir l'engagement des parties prenantes

Pour réussir, il est indispensable d'obtenir et de s'assurer l'engagement des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation des capacités. Une évaluation peut impliquer un éventail de partenaires qui seront en mesure de défendre et de faire avancer le processus d'évaluation : destinataires, initiateurs de l'évaluation, représentants de la société civile, partenaires du secteur privé, leaders politiques, économiques et sociaux, employés, partenaires du développement, universitaires, journalistes et autres groupes d'intérêt public. Leurs rôles potentiels consistent notamment à :

- assurer un contrôle politique et administratif ;
- aider à la conception de l'évaluation ;
- mener des recherches et participer à l'évaluation ;
- analyser et diffuser les résultats et définir les priorités des actions de suivi.

Le fait d'impliquer des partenaires et des parties prenantes permet également de renforcer leurs capacités de planification et de programmation. Une évaluation des capacités endogène qui est menée dans le cadre d'un plan ou d'un programme donne aux participants la possibilité d'apprendre les uns des autres et de tirer des enseignements du processus.

Encadré 2 – Engagement des parties prenantes : contrôle politique et administratif

En cas d'évaluation des capacités particulièrement complexe, exhaustive ou litigieuse, il est utile de pouvoir compter sur des parties prenantes clés pour exécuter un contrôle politique et administratif. Ces parties prenantes peuvent servir de sponsors, assurer un contrôle qualité et une coordination, prodiguer des conseils et assister l'équipe d'évaluation des capacités.

- Les **sponsors** sont des leaders influents qui donnent la direction générale de l'évaluation. Ce groupe peut : i) susciter le soutien à l'initiative, ii) garantir que l'évaluation et l'agenda élargi de développement des capacités reçoivent l'attention adéquate et débouchent sur des résultats applicables et iii) veiller à ce que les résultats soient intégrés aux processus nationaux de planification et d'établissement des budgets, aux débats sur les politiques ou aux processus de programmation. Les sponsors qui peuvent mobiliser les soutiens politiques sont particulièrement importants si l'évaluation des capacités appuie un calendrier de réformes ou est susceptible de provoquer des changements dans la dynamique du pouvoir ou dans l'allocation des ressources.
- Le **contrôle qualité** est assuré par un groupe de référence technique ayant l'expertise nécessaire concernant les capacités et les problématiques examinées.
- La **coordination** est assurée par un secrétariat qui supervise la gestion quotidienne de l'évaluation et apporte son soutien opérationnel à l'équipe d'évaluation.

Ces trois instances de contrôle politique et administratif du processus d'évaluation des capacités apportent également des indications d'orientation et leur soutien à l'équipe d'évaluation. La composition et le rôle de cette équipe sont abordés plus loin.

b. Clarifier les objectifs et les attentes des principaux clients

Des capacités pour quoi faire ?

Le processus d'évaluation des capacités doit commencer par un débat ouvert avec les principaux clients de l'évaluation visant à répondre à la question « **des capacités pour quoi faire ?** ». Apporter une réponse à cette question permet de clarifier : i) les priorités de l'évaluation des capacités et du développement des capacités, ii) les objectifs de l'exercice et iii) les attentes concernant son résultat. (Voir la Section II.2 pour un examen des fins possibles de l'évaluation des capacités.)

Le dialogue sert également à identifier le « propriétaire » de l'évaluation, c'est-à-dire la personne ou l'entité qui sera chargée de gérer l'évaluation, de faciliter la discussion des conclusions et d'assurer la liaison entre l'équipe de l'évaluation et les principales parties prenantes.

Le dialogue initial avec les principaux clients est d'autant plus important lorsque l'on envisage plusieurs objectifs, éventuellement conflictuels, ou lorsque la question abordée dépasse les capacités des experts disponibles.

Cas 5 – « Des capacités pour quoi faire ? » : le ministère du Développement social

Le ministère du Développement social d'un pays d'Amérique latine a pour mandat d'améliorer l'autonomie et la durabilité des familles pauvres et vulnérables par le biais d'initiatives visant à les intégrer dans la société et dans le monde du travail. Ce ministère a récemment été réorganisé : différents services ont reçu de nouvelles responsabilités. Les nouvelles fonctions d'un de ces départements consistent à gérer la négociation et la coordination des relations entre divers acteurs (administrations locales, secteur privé, organisations communautaires et particuliers) concernant la planification, la mise en œuvre et la fourniture de programmes sociaux ciblés.

Le service a jugé qu'une évaluation des capacités pourrait permettre de dégager un consensus autour de son nouveau mandat et d'améliorer la compréhension de son nouveau rôle et de ses nouvelles responsabilités.

L'intervention a commencé par une discussion collective sur le nouveau mandat et les capacités qu'il requiert. Tous les membres se sont efforcés de déterminer les capacités fonctionnelles les plus importantes, en fonction de leur compréhension du mandat. Il en a découlé une compréhension commune du mandat et un accord sur les capacités qui devaient être favorisées au sein du service : i) obtenir l'engagement des parties prenantes, ii) analyser une situation et définir une vision et un mandat et iii) formuler des politiques et stratégies.

Non seulement ces consultations initiales ont identifié les capacités à évaluer, mais elles ont également jeté les bases de l'approche de haut niveau pour la réalisation de l'évaluation.

c. Adapter le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD aux besoins locaux¹⁰

Une fois déterminé l'objectif de haut niveau de l'évaluation (« des capacités pour quoi faire ? »), on peut définir plus en détail l'échelle et le champ d'application de l'évaluation. Cela commence par les questions : « des capacités pour qui ? » et « quelles capacités ? ».

Des capacités pour qui ?

Répondre à la question « **des capacités pour qui ?** » permet de déterminer de qui relèvent les capacités à évaluer. L'évaluation se concentrera-t-elle sur un seul service, sur un ministère entier ou sur plusieurs ministères liés entre eux ?

¹⁰ Pour ce faire, il incombe aux professionnels du développement du PNUD de connaître et d'appliquer les politiques et procédures normatives, ainsi que le contenu (la partie « non négociable » de l'engagement du PNUD) décrits dans les Politiques et procédures des programmes et des opérations (<http://content.undp.org/go/userguide/?jsessionid=aB9DhGS6zNFd?lang=en#top>).

En gouvernance locale, par exemple, faut-il évaluer les capacités d'un ministère de la gouvernance locale, d'une association de municipalités, d'autorités territoriales, de municipalités ou de toutes ces entités ensemble ?

Répondre à la question « **quelles capacités ?** » permet de déterminer les capacités et les problématiques à évaluer. Pour reprendre l'exemple de la gouvernance locale, faut-il évaluer la capacité à formuler une politique (qui aura sans doute plus d'importance au niveau national), la capacité à mettre en œuvre les programmes et à fournir des services (qui concernera plus le niveau local) ou les deux ? Pour répondre à la question « **quelles capacités ?** », il pourra être nécessaire de prendre en compte les capacités tant fonctionnelles que techniques et les problématiques.

Quelles capacités ?

Les équipes d'évaluation des capacités ont souvent tendance à inclure toutes les intersections du Cadre d'évaluation du PNUD dans leur évaluation (puisqu'elles peuvent toutes être pertinentes). Pour s'assurer que l'évaluation pourra être menée avec un budget, un délai et des ressources humaines raisonnables, elle devra se concentrer sur des sujets significatifs et réalisables. Répondre aux questions « des capacités pour qui ? » et « **quelles capacités ?** » permet de préciser ces objectifs.

Une fois les intersections sélectionnées, l'équipe d'évaluation doit préciser les capacités qu'elle examinera pour chaque combinaison de point d'entrée/problématique/capacité. Les capacités nécessaires à l'avenir doivent être identifiées avant les capacités existantes, dans la mesure où certaines des capacités dont on aura besoin plus tard ne sont présentement pas encore en place. (Toutefois, les évaluations de capacités doivent partir du principe que les capacités existantes seront développées. Dans cette perspective, il est plus facile de créer une stratégie de développement des capacités viable permettant d'alimenter et de développer les capacités existantes.)

Des questions ont été formulées à titre d'exemple pour aider à définir les capacités souhaitées à chaque intersection du cadre (voir le Guide de l'utilisateur de l'évaluation des capacités du PNUD). Ces questions peuvent être adaptées, complétées ou écartées en fonction des besoins spécifiques de la situation¹¹.

Encadré 3 – Engagement des parties prenantes : aide à la conception de l'évaluation

Il y a nombreux avantages à obtenir l'engagement des parties prenantes dans la phase de conception de l'exercice d'évaluation. Leur participation peut aider à assurer une conception réaliste :

- en générant l'engagement et l'appropriation de l'exercice et de ses résultats, ainsi qu'une appréciation de ce que demande la réalisation de l'évaluation,
- en identifiant les sources possibles de soutien ou de résistance au changement, qui peuvent fortement influencer le déroulement de l'évaluation et l'utilisation de ses résultats¹²,
- en parvenant à une compréhension commune des concepts et des termes, ce qui évite d'éventuels malentendus ultérieurs,
- en assurant une meilleure conception par l'identification de sources d'information locales et de notions de ce qui marche et de ce qui ne marche pas,
- en identifiant les opportunités de créer des synergies avec des initiatives apparentées.

d. Définir l'approche à adopter pour la collecte et l'analyse des données et informations

Pour déterminer l'échelle et le champ d'application de l'évaluation, il importe de décider quelles capacités doivent être incluses dans l'évaluation. Mais il importe également de décider *comment* ces capacités seront évaluées. Cela implique notamment d'identifier les types de données à recueillir et les techniques de collecte appropriées.

¹¹ Voir PNUD, Groupe de développement des capacités (2007a), pour les questions et les indicateurs.

¹² Plusieurs documents mettent en garde contre les risques d'une évaluation « rituelle » ou « symbolique », que l'on effectue justement pour empêcher toute évolution.

Souvent, les équipes d'évaluation commencent à compiler les matériels avant même leur première réunion avec le client principal, afin de discuter de l'objectif et du champ d'application de l'évaluation. Ce « tour d'horizon¹³ » permet à l'équipe d'appréhender le contexte. Il couvre habituellement des informations sur l'organisation à évaluer : mission, vision, structure organisationnelle, activités, budget, ressources humaines, procédures opérationnelles, etc. L'analyse peut également inclure des politiques, stratégies, plans, lois et réglementations connexes du gouvernement et les normes et accords internationaux pertinents. Il est tout aussi important de se renseigner sur les évaluations récentes ou en cours, afin de savoir si elles ont recueilli des données ou des informations pertinentes pour l'exercice en cours et, ainsi, minimiser le volume de recherches nouvelles et inutiles.

Ces données et informations sont habituellement faciles d'accès : on les trouve dans les documents juridiques et les politiques, dans les dossiers de projets, les organigrammes, les statistiques, les manuels de procédures ou dans les analyses, évaluations et enquêtes antérieures. Il n'est donc pas nécessaire de les recueillir à nouveau pour l'évaluation.

Pendant l'évaluation, les renseignements peuvent être collectés de façon quantitative ou qualitative. L'approche la mieux adaptée dépendra du thème concerné, des préférences de l'équipe d'évaluation et des parties prenantes impliquées. Si l'on choisit une approche quantitative, il faut concevoir un système de classement qui permettra de déterminer le niveau des capacités souhaitées et d'évaluer le niveau des capacités existantes. Différents systèmes de classement peuvent être utilisés ; on peut ainsi utiliser une échelle de 1 à 5. L'option la plus simple consiste à utiliser le même système pour toutes les capacités à évaluer. La plus complexe consiste à utiliser des systèmes différents selon les capacités. Ces deux options et toutes celles qui se trouvent entre les deux ont leurs avantages et leurs inconvénients. L'équipe d'évaluation devra trouver un compromis entre facilité d'emploi et profondeur et détail des données et informations recueillies¹⁴. Quelle que soit l'option retenue, le même système devra être utilisé pour déterminer le niveau des capacités souhaitées et évaluer le niveau des capacités existantes.

Il vaut généralement mieux recueillir la plus petite quantité de renseignements nécessaire pour répondre aux questions de l'évaluation, ce qui évite les complications inutiles au moment de l'analyse des résultats. Pour limiter la quantité de données et d'informations collectées, il est également indispensable de formuler les questions avec précision. Pour décider de l'approche à appliquer à la collecte et à l'analyse, il est utile de revenir sur l'objectif de l'évaluation et de réfléchir aux questions suivantes :

- Quelle importance ont les éléments quantitatifs « solides », par opposition à des informations qualitatives plus souples ?
- Quel est le point d'équilibre approprié entre évaluation externe et auto-évaluation ?
- Quelle est l'importance de la collecte de données et d'informations en tant qu'apprentissage ?
- Quels sont les avantages du recours à une tierce partie pour collecter les données et informations ? Par exemple, l'objectivité est-elle importante ?
- Dans quelle mesure est-il nécessaire de comparer les données et informations dans le temps ou entre entités pour mesurer le changement ?
- Le but de la collecte de données et d'informations est-il de mettre en avant les points forts et les opportunités sur lesquels on pourra s'appuyer ? Ou bien s'intéresse-t-on aux lacunes et aux obstacles ?

Une considération essentielle lors de la conception est la manière dont les données et informations collectées seront analysées, rapportées et utilisées. Il ne sert à rien de recueillir d'importantes quantités d'informations si l'on manque de capacités pour analyser et interpréter les résultats ou si cela ne peut déboucher sur aucun résultat utilisable.

¹³ Voir également le Tableau 1 sur l'utilisation d'autres outils d'analyse et méthodologies d'évaluation en conjonction avec la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD.

¹⁴ Le Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD (PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008c) fournit de plus amples informations sur les différents systèmes de classement.

En pratique, plusieurs sources et techniques de collecte seront nécessaires. Par exemple, les personnalités politiques, chercheurs et autres leaders d'opinion à tous les niveaux de la société, peuvent constituer de précieuses sources d'informations concernant les tendances générales aux niveaux socioculturel, politique et économique. Dirigeants et employés sont souvent les mieux placés pour dire ce qui marche dans leur organisation et où se situent les difficultés. Ils peuvent également être au fait des nuances entre la structure formelle et les règles et procédures de l'organisation, sans parler de ce qui se passe chaque jour par des voies informelles. Dans le même temps, les clients ou le public en général, en tant qu'utilisateurs finaux des services, peuvent indiquer leur niveau de satisfaction sur le service dispensé.

Les techniques pour recueillir les données et informations nécessaires consistent, notamment, en des entretiens semi-structurés ou individuels, en des questionnaires, en des groupes de discussion, en des enquêtes de satisfaction des clients et des bulletins d'évaluation des services (les « scorecards »), en des ateliers, en des études de cas et en des instruments d'auto-évaluation¹⁵. Chaque approche a ses avantages et ses inconvénients. Les grands forums de parties prenantes, par exemple, sont peu adaptés pour des bilans détaillés, mais peuvent se révéler utiles pour collecter l'opinion d'une plus grande part de la communauté sur des thèmes plus généraux. Il est utile de noter, par exemple, les niveaux de satisfaction du public à propos des services et des performances du gouvernement en général, ainsi que la vision que les gens ont de l'avenir.

Cas 6 – Approche à adopter pour la collecte des données et informations

En 2007, le Gouvernement d'un pays d'Asie a lancé un projet visant à développer les capacités de l'instance responsable des affaires des minorités ethniques. L'équipe d'évaluation, composée d'un représentant de l'institution et d'experts nationaux et internationaux, a initié le projet en organisant des discussions avec divers partenaires afin de confirmer les objectifs et de définir le champ d'application et la méthodologie de l'évaluation.

Les capacités incluses dans l'évaluation étaient la capacité à formuler des politiques en faveur des minorités ethniques au niveau central et la capacité à coordonner les partenaires et à mettre en œuvre les programmes au niveau des provinces. L'équipe d'évaluation a élaboré un mécanisme permettant d'évaluer ces capacités selon plusieurs problématiques : le leadership, la responsabilité mutuelle, l'engagement et l'accès à l'information du public, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources physiques. (Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD a été modifié pour inclure plusieurs questions supplémentaires importantes pour l'organisation.)

L'organisation a décidé de collecter les données et informations par le biais d'auto-évaluations, lesquelles ont été réalisées par le personnel au niveau central et dans trois provinces. L'équipe d'évaluation a conduit des entretiens avec les ministères partenaires, les bénéficiaires et les donateurs afin de recueillir leur point de vue sur les capacités de l'organisation à formuler des politiques et à mettre en œuvre des programmes.

Les renseignements recueillis à cette intersection des parties prenantes reflétaient plusieurs points de vue. Ces perspectives différentes ont été synthétisées par les principales parties prenantes et intégrées dans une stratégie de renforcement des capacités qui mettait en avant la nécessité de renforcer la capacité de l'organisation à formuler des politiques et à mettre en œuvre des programmes adaptés aux minorités ethniques, son public cible.

e. Déterminer le mode de réalisation de l'évaluation (équipe, lieu)

Lors de la conception du processus d'évaluation, il faut prendre en compte les points suivants : qui doit figurer dans l'équipe d'évaluation ? Qui doit participer à l'évaluation ? Où et comment l'évaluation sera-t-elle réalisée ? Dans l'idéal, l'équipe doit être composée de personnes connaissant le contexte, le contenu et le processus de l'évaluation des capacités :

- **Contexte** : les experts du contexte ont normalement une parfaite compréhension du paysage politique et socioéconomique dans lequel se déroule l'évaluation. ;

¹⁵ Les « scorecards » utilisées à Bangalore (Inde) pour évaluer la satisfaction des clients vis-à-vis des services en sont un bon exemple. Il existe beaucoup d'autres méthodologies similaires.

- **Contenu** : les fournisseurs de contenu apportent leurs connaissances techniques détaillées sur le secteur ou le thème évalué. Cela inclut les bonnes pratiques et les exemples pertinents qui peuvent servir de base à la conception et à la mise en œuvre de l'évaluation des capacités, mais aussi la connaissance des capacités fonctionnelles et techniques à évaluer. Selon l'orientation de l'évaluation, l'équipe peut être complétée par des experts spécialisés dans des thèmes transversaux, comme l'égalité hommes-femmes et l'approche axée sur les droits de l'Homme. ;
- **Processus** : dans certains cas, il est utile qu'un facilitateur gère le processus. Cette personne doit être capable de faciliter les discussions sur l'échelle et le champ d'application de l'évaluation, sur l'adaptation du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD, sur la réalisation de l'évaluation (y compris les techniques appropriées pour collecter les données et informations) et sur l'interprétation des résultats.

L'équipe d'évaluation des capacités reste en contact régulier avec le propriétaire de l'évaluation pour discuter de ses progrès et de son orientation (voir Section III.1.b pour une étude du rôle du « propriétaire »).

L'approche retenue pour la collecte des données et informations (auto-évaluations, groupes de discussion, etc.) détermine les personnes qui doivent participer à l'exercice. Différentes perspectives sont nécessaires pour obtenir une vue équitable de la situation. Cela peut impliquer de recueillir des renseignements auprès de personnes employées à différents niveaux d'une organisation : direction et personnel, bureau et terrain, production et administration, etc. Dans certains cas, les informations des partenaires de l'organisation peuvent aussi se révéler utiles ; lorsque l'évaluation concerne un seul service, par exemple, on peut solliciter l'avis d'autres services du même ministère.

L'approche retenue pour la collecte détermine également où l'exercice sera organisé (sur le terrain ou au niveau central, dans un site distinct pour minimiser les distractions ou sur place pour favoriser la participation d'un plus grand nombre de gens) et comment (avec une équipe complète ou un seul enquêteur). Si plusieurs niveaux de l'organisation sont représentés, le facilitateur de l'évaluation souhaitera peut-être les séparer pour autoriser une discussion plus franche.

f. *Planifier et chiffrer l'évaluation des capacités (en fonction de la composition de l'équipe, de la conception et de la durée)*

En fonction de l'échelle et du champ d'application de l'évaluation des capacités et de sa durée, un plan de travail doit être établi, qui précisera les résultats à atteindre, les activités, les échéances et les rôles et responsabilités. Ce plan de travail sert de base à l'estimation du coût de l'évaluation. Concevoir et établir le budget d'une évaluation des capacités peut devenir un processus itératif qui équilibre conception et budget. Le client principal, le propriétaire de l'évaluation et les autres parties prenantes concernées doivent participer à la redéfinition de l'évaluation, puisque cela aura une influence sur l'effet de celle-ci.

2. Réalisation de l'évaluation des capacités

a. *Déterminer le niveau de capacité souhaité*

Le niveau de capacité souhaité est déterminé par l'équipe d'évaluation, en collaboration avec les responsables du contrôle qualité (groupe de référence technique), le client principal et les autres parties prenantes, ou par ceux qui procèdent à une auto-évaluation. Si l'on utilise une approche quantitative, les responsables de l'évaluation doivent tous se mettre d'accord sur le sens de chaque classement – par exemple, ce que signifie le fait d'attribuer une note de 2 et non de 4 à une capacité.

Les gens sont souvent tentés d'attribuer la plus haute note au niveau de capacité souhaité, mais cela peut manquer de réalisme, dans la mesure où cette capacité dépend du délai assigné à son évolution. Cela peut aller d'un an à plusieurs années. En règle générale, plus le délai est court, plus le changement probable sera modeste. Il est rarement réalisable en quelques années, voire

impossible, d'atteindre une capacité « parfaite ». Il faut donc s'accorder à l'avance sur le délai qui sera ménagé pour atteindre les capacités souhaitées.

Chercher à atteindre la meilleure note peut également manquer de réalisme si le système et le processus de classement sont fondés sur des normes internationales, par exemple pour la mesure des progrès dans les passations de marchés et la gestion des programmes et projets, car celles-ci peuvent être extrêmement rigoureuses¹⁶.

L'ambition est une bonne chose, mais le fait de définir un niveau de capacité souhaité irréaliste suscitera rapidement déception et démotivation vis-à-vis de l'agenda de développement des capacités.

b. Évaluer le niveau des capacités existantes

Si l'évaluation comporte une auto-évaluation, il est utile de commencer par une séance d'information au cours de laquelle on expliquera la méthodologie et l'utilisation du système de classement. Il peut aussi être utile de donner aux participants des fiches d'évaluation à compléter.

Si des entretiens ou des groupes de discussion sont prévus, les rendez-vous doivent être pris à l'avance pour que les parties prenantes clés puissent y participer. Le plan de travail de l'évaluation doit prévoir suffisamment de temps pour reporter éventuellement les entretiens et pour traduire ou formuler les fiches d'évaluation dans la langue principale des participants.

L'évaluation doit commencer par une explication de la manière dont les résultats de l'évaluation seront utilisés, en indiquant par exemple s'ils ont uniquement pour but de soutenir des améliorations au niveau interne, ou si des comparaisons seront dressées entre organismes. Il faut également rappeler aux participants que l'évaluation n'est ni une évaluation de leur performance individuelle, ni un audit. On précisera enfin si les réponses seront traitées de façon confidentielle ou non.

Pendant l'évaluation, les questions doivent être posées de façon aussi neutre que possible pour éviter de biaiser les réponses des personnes interrogées. Un guide d'entretien peut permettre de s'assurer que toutes les questions ont bien été abordées. Il vaut en général mieux que l'évaluation soit réalisée par une personne extérieure qui n'a aucun intérêt dans l'évaluation ou par une équipe mixte de personnes concernées et de personnes extérieures. Si l'on utilise une évaluation quantitative, les participants doivent attribuer une note à chaque capacité selon le système de classement adopté. Si l'on utilise une évaluation qualitative, les participants doivent étayer leur évaluation par d'autant de données empiriques que possible.

Encadré 4 – Engagement des parties prenantes : effectuer des recherches et participer à l'évaluation

Les parties prenantes peuvent participer à l'évaluation des manières suivantes :

- en gérant la collecte des informations primaires et en recueillant les données et informations secondaires, par exemple les lois, décrets, organigrammes et rapports ;
- en fournissant des données primaires par leur participation à un entretien, un atelier ou une auto-évaluation ;
- en aidant à formuler les questions des auto-évaluations, des groupes de discussion ou des entretiens.

3. Synthèse et interprétation des résultats

Une fois l'évaluation terminée pour les intersections sélectionnées, l'équipe d'évaluation va en synthétiser et en interpréter les résultats. Elle commence par comparer le niveau des capacités

¹⁶ L'*Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) et le *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model* (P3M3) proposent des normes pour la gestion des programmes et des projets. On trouvera des normes relatives aux marchés publics dans la Méthodologie d'évaluation des régimes nationaux de passation des marchés de l'OCDE (OCDE, 2006).

souhaitées et le niveau des capacités existantes, ce qui permet de déterminer si ce dernier est suffisant ou s'il peut être amélioré. L'équipe peut ainsi identifier les points sur lesquels portera la stratégie de développement des capacités. Pour l'interprétation des résultats de l'évaluation, l'équipe doit s'efforcer de repérer les schémas des lacunes de capacités pour déterminer si les lacunes se retrouvent dans une problématique ou dans une capacité spécifique.

L'équipe d'évaluation peut découvrir que les données et informations recueillies auprès de différentes sources donnent des renseignements contradictoires, en particulier pour ce qui est des auto-évaluations et des données qualitatives. De nombreux facteurs influencent les perceptions individuelles, et un même classement peut donner lieu à différentes interprétations. Il est donc important, quel que soit le type de données ou d'informations collectées, de rassembler des perspectives variées et de prendre en compte les différents points de vue lors de la formulation de la synthèse de l'évaluation. Il peut parfois se révéler nécessaire d'approfondir certains domaines étudiés par le biais d'évaluations supplémentaires ou de discussions informelles avec les parties prenantes principales.

Encadré 5 – Engagement des parties prenantes : analyser et diffuser les résultats et définir des priorités pour les actions de suivi

L'équipe d'évaluation ou le client principal peut décider d'organiser un atelier de validation avant de finaliser les résultats de l'évaluation et de dresser son rapport. Un atelier comme celui-ci doit rassembler toutes les parties concernées. Il commence habituellement par une présentation des résultats par le client principal ou le « propriétaire » du processus ; il peut être suivi par une discussion visant à partager les informations, à débattre des motifs derrière les notes attribuées et à parvenir à un consensus sur les priorités pour la suite. Toutes les parties concernées doivent avoir l'occasion de faire ouvertement part de leur point de vue au cours de l'atelier. Cela contribue à instaurer la confiance entre elles et améliore la crédibilité de l'exercice, tout en renforçant l'appropriation des résultats et en jetant des bases solides pour la suite.

À ce stade du processus d'évaluation, le client principal doit donner son accord formel sur les conclusions de l'évaluation et aider à établir les priorités de la stratégie de renforcement des capacités. C'est également à lui qu'il incombe de transmettre le rapport final aux parties prenantes et aux partenaires.

La manière dont les conclusions de l'évaluation des capacités sont communiquées a son importance :

- Sont-elles compréhensibles, ont-elles un sens pour la majorité des parties prenantes ?
- Y a-t-il moyen d'obtenir un retour d'informations de la part du lectorat ?
- Les aspects retenus pour la présentation sont-ils adaptés au lectorat ? (Ainsi, les responsables politiques et les représentants des groupes d'intérêt s'intéresseront-ils sans doute davantage aux grandes lignes qui se traduiront en décisions politiques, tandis que les techniciens et leurs responsables s'attarderont plutôt sur les détails de la mise en œuvre de la stratégie et des mesures.)

SECTION IV : FORMULER DES STRATÉGIES DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

a. Définir des stratégies de développement des capacités

Les capacités existantes et les capacités manquantes identifiées par l'évaluation des capacités servent de point de départ à la formulation d'une stratégie de développement des capacités. Il s'agit d'un ensemble intégré d'actions ordonnées que l'on intègre à un programme ou à un projet pour répondre aux questions « des capacités pour quoi faire ? », « des capacités pour qui ? » et « quelles capacités ? ».

Plusieurs aspects sont à prendre en considération concernant la pérennité des stratégies de développement des capacités et de leurs résultats¹⁷ :

- Étant donné que les évaluations abordent en général plusieurs problématiques et que celles-ci se renforcent mutuellement, les stratégies de développement des capacités seront d'autant plus efficaces qu'elles combineront des mesures concernant plusieurs problématiques. De même, les stratégies doivent viser plusieurs niveaux de capacités. Une évaluation du bureau des marchés publics d'un ministère de la Santé, par exemple (niveau organisationnel), doit être complétée par une révision des directives du gouvernement relatives aux marchés publics (environnement favorable).
- Il pourra sembler moins menaçant pour les parties prenantes de partir des points forts existants plutôt que des points faibles. Ainsi, il vaut mieux souligner l'existence d'une politique salariale plutôt que son caractère obsolète.
- Les stratégies de renforcement des capacités doivent s'efforcer d'associer des initiatives à court et à moyen termes (un an ou plus) à des activités ayant un impact rapide (moins d'un an). Ensemble, elles jetteront les bases d'un développement continu des capacités.
- Les stratégies de développement doivent inclure des stratégies de sortie, par exemple en développant la base d'experts et de consultants locaux ou en impliquant des établissements de formation et d'éducation nationaux, régionaux et locaux.
- Les stratégies de développement des capacités doivent s'intégrer aux régimes budgétaires nationaux pour garantir la poursuite du financement.

Cas 7 – Définition des stratégies de développement des capacités : exploiter les résultats de l'évaluation des capacités

Le Gouvernement afghan a entrepris un examen complet des capacités systémiques et institutionnelles dans les ministères, départements et agences (au niveau national et sous-national). Les participants comprenaient 20 hauts fonctionnaires représentant 11 ministères et des hauts conseillers du Gouvernement. L'évaluation avait pour but 1) de repérer les « points à améliorer » dans tous les domaines d'activité et 2) d'identifier un petit nombre de priorités vitales pour le renforcement initial des capacités systémiques, ce qui permettrait de créer une plateforme crédible pour d'autres améliorations de la performance dans l'environnement favorable et au niveau organisationnel et individuel.

L'évaluation a produit un résultat de « référence », reflétant le consensus de l'équipe au sujet des normes actuelles de performance et de réussite par rapport aux critères internationaux de bonne pratique. Sur un plan plus tactique, elle a également produit plusieurs initiatives stratégiques et plusieurs mesures possibles à impact rapide. Enfin, elle a identifié des points à améliorer, qui ont été convertis en priorités à fort potentiel et compilés dans un programme de développement des capacités destiné à une mise en œuvre à court et moyen termes. L'équipe est ensuite passée à la définition des ressources nécessaires pour les priorités sélectionnées.

Pour une application pratique plus détaillée, veuillez consulter www.undp.org.af afin de connaître les outils systémiques et institutionnels utilisés, ainsi que les rapports des résultats de 2005.

b. Définir des indicateurs de progrès pour les stratégies de développement des capacités

¹⁷ Voir PNUD, Groupe de développement des capacités (2008a) pour de plus amples informations sur l'approche du PNUD en matière de soutien au développement des capacités.

Des indicateurs sont nécessaires pour suivre les progrès des stratégies de développement des capacités, avec une référence et un objectif pour chaque indicateur. Les données de référence sont utilisées comme point de départ à l'appréciation des progrès. Les objectifs peuvent être à court ou à long terme, avec des étapes intermédiaires. Le suivi des progrès doit permettre d'ajuster les stratégies et d'influencer éventuellement la conception de nouvelles initiatives destinées à répondre aux besoins évolutifs.

Les indicateurs de la stratégie de développement des capacités mesurent le **résultat** (« *output* »), c'est-à-dire si les activités sont mises en œuvre comme prévu. Ces indicateurs sont identiques à ceux permettant de suivre les résultats d'un projet ; ils n'ont pas besoin d'être spécifiques au développement des capacités. Il n'est pas non plus nécessaire de créer un système de suivi distinct pour une stratégie ; tout comme les stratégies de renforcement des capacités sont intégrées à un plan d'action global, les indicateurs de ces stratégies doivent eux aussi être intégrés dans le cadre de suivi d'un programme ou d'un projet.

Les indicateurs identifiés dans le cadre de l'évaluation des capacités mesurent les **effets** (« *outcome* »), c'est-à-dire les changements souhaités en matière de capacités. Ils peuvent être identifiés pour chaque intersection d'une problématique et d'une capacité fonctionnelle ou technique – à chaque niveau de capacité – concernée par l'évaluation. Le Guide d'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD propose des indicateurs pour chaque intersection.

Le processus de définition des indicateurs de progrès aide les activités qui jalonnent l'ensemble du processus de développement des capacités. Plus particulièrement, il a les fonctions suivantes :

- Appuyer le débat sur les politiques et la formulation des stratégies dans le cadre du travail d'analyse qui précède les investissements dans le développement des capacités ;
- Contribuer à la conception d'une stratégie de renforcement des capacités ;
- Améliorer le suivi en surveillant les processus et les progrès au fil du temps, ce qui améliore la conception des stratégies de développement des capacités ;
- Améliorer l'évaluation en surveillant les changements qui résultent des stratégies ;
- Promouvoir la formation et l'autonomisation des organisations, car il s'agit d'un exercice de formation interne.

c. Établir le budget d'une stratégie de développement des capacités

Il est crucial d'établir le budget d'une stratégie de développement des capacités, car cela incite les parties prenantes à estimer de façon réaliste les fonds nécessaires à sa mise en œuvre (Encadré 6). Si l'exercice révèle des fonds insuffisants pour l'ensemble des mesures proposées, il faut envisager d'autres stratégies. Celles-ci peuvent inclure de s'appuyer sur d'autres programmes et d'autres ressources pour hiérarchiser les mesures. On s'appuie ainsi sur les priorités établies pendant la conception de l'évaluation des capacités (à l'aide des questions « des capacités pour quoi faire ? », « des capacités pour qui ? » et « quelles capacités ? ») et pendant la validation et l'interprétation de ses résultats. Étant donné que la définition des priorités est un processus intrinsèquement politique, celui-ci doit être géré avec précaution et transparence, avec la participation de toutes les parties prenantes concernées, faute de quoi celles qui se sentiraient lésées pourraient retirer leur appui pendant la phase de mise en œuvre.

Encadré 6 – Établir le budget à court terme et à long terme des stratégies de développement des capacités

- Le coût des stratégies de développement des capacités à court terme peut être déterminé par un budget axé sur les activités. Celui-ci part des mesures prévues, par exemple « soutenir un examen fonctionnel », et budgète les estimations des entrées quantifiables (nombre de journées de travail des consultants, coût des transports, journées de traduction, nombre de documents de formation à imprimer, etc.) qui sont nécessaires pour mener la mesure à bien.
- Il est plus compliqué de projeter le coût des stratégies de développement des capacités à long terme. Si les activités potentielles ne peuvent faire l'objet d'une projection exacte (qui implique souvent l'utilisation de

techniques de modélisation économétrique), l'exercice d'établissement du budget devra sans doute se limiter au chiffrage des activités réellement prévues afin de préserver la crédibilité et la légitimité des coûts.

- Dans certaines circonstances particulières, un élément des coûts imputés peut être estimé *a priori* et intégré à la conception d'un projet ou d'un programme.

SECTION V : IMPLICATIONS OPÉRATIONNELLES

1. Application et enseignements

La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD a été appliquée dans différents contextes et à diverses fins. Bien que chaque évaluation ait ses particularités, des enseignements communs peuvent être tirés de ces expériences :

- **Adaptez-vous au contexte et aux besoins locaux.** Si la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD peut offrir un point de départ utile au débat, elle ne constitue en aucun cas un modèle. Elle peut aussi bien servir d'aide lors d'entretiens individuels informels et d'ateliers de discussion ouverts qu'apporter des indications pour les auto-évaluations. Ne vous laissez pas intimider par le Cadre d'évaluation des capacités. Il est là uniquement pour vous aider à structurer votre réflexion et à concevoir les mesures de façon systématique. Il peut être condensé ou développé en fonction des besoins.
- **Prévoyez suffisamment de temps pour mobiliser les parties prenantes et concevoir l'évaluation.** Ce sont souvent les activités qui prennent le plus de temps, et les plus importantes, car elles imposent d'établir des priorités. Si elle est bien gérée, cette étape permet d'obtenir une évaluation bien conçue impliquant l'ensemble des parties prenantes.
- **Prévoyez un délai suffisant pour recueillir les données et informations.** Les sources ne sont pas toujours disponibles immédiatement, aussi est-il important que le plan de travail de l'évaluation prévoie un long délai pour cette activité. D'autres examens ou documents, comme le rapport d'un examen fonctionnel ou un autre type d'évaluation, peuvent soutenir cet effort. Inutile de « réinventer la roue » ou de répéter ce que d'autres ont déjà fait.
- **Assurez-vous de l'appropriation locale.** Les conclusions de l'évaluation des capacités ne serviront que si les partenaires se les sont appropriées, avec le processus, au niveau local. Toutefois, la facilitation d'un élément extérieur – un consultant national ou international, par exemple – peut être utile pour garantir l'objectivité.
- **Soyez créatifs.** La réalisation d'une évaluation des capacités peut sembler impressionnante au départ, mais elle n'a pas besoin d'être complexe. Par exemple, une évaluation rapide peut se pencher sur plusieurs thèmes à un niveau supérieur, ou cibler uniquement quelques points spécifiques. La première approche est utile en l'absence de clarté ou d'accord sur ce qui doit être inclus dans l'évaluation, ou sur ce qui entrera dans les investissements prioritaires. La seconde sert lorsque l'objectif est déjà clair. Dans ce cas, l'équipe d'évaluation et les parties prenantes peuvent choisir de n'évaluer que quelques-unes des intersections du cadre.
- **Attendez le dernier moment pour établir les priorités de la stratégie de développement des capacités et des actions de suivi.** Vous éviterez ainsi que le processus soit pris en otage entre les intérêts des parties prenantes.

2. Considérations tactiques

Si les évaluations de capacités sont certes souhaitables et comblent un besoin essentiel, certains obstacles opérationnels et comportementaux peuvent toutefois surgir au cours de l'évaluation et éventuellement provoquer le rejet des conclusions ou des résultats non désirés. Il s'agit notamment des problèmes suivants :

- **Lassitude à l'égard de l'évaluation** – Les évaluations étant un aspect courant de tout processus de planification ou de programmation organisationnelle, certaines personnes auront

vraisemblablement déjà participé à une évaluation ou une autre (évaluation de la performance, de projet, etc.). Lorsque ces évaluations exigent beaucoup de temps mais semblent ne produire que peu de résultats concrets, les gens se lassent du processus. Le risque est d'autant plus grand dans les situations où la coordination entre donateurs et partenaires du développement est limitée. Si cette « lassitude » apparaît, envisagez de réaliser une évaluation ciblée sur les problèmes qui ne cessent de gêner les progrès plutôt qu'une évaluation exhaustive. Cela permet d'assurer un lien étroit entre les problèmes évalués et les participants.

- **Scepticisme quant à la valeur et à la validité des résultats** – Pour éviter le scepticisme et parvenir à un consensus, il est important de maintenir l'engagement des clients, des parties prenantes et des participants dès le départ. Encourager l'ouverture et l'honnêteté, ce qui demande de communiquer régulièrement autour des résultats, permet de garantir l'équité et l'acceptation des règles et procédures.
- **Suspensions quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation** – Les évaluations de capacités devraient être considérées comme un élément normal d'une bonne gestion et d'une stratégie d'amélioration des capacités et de la performance, mais elles sont parfois perçues comme un moyen de restructuration et de réduction des effectifs par les dirigeants. Pour faire face à cette difficulté, il faut constamment veiller à l'engagement des parties prenantes. Il peut aussi s'avérer utile de se concentrer sur l'environnement favorable au lieu du niveau organisationnel des capacités. Cela établit une certaine distance entre l'évaluation et le contexte direct des participants, et peut ainsi contribuer à atténuer les soupçons. En répondant à la question « des capacités pour quoi faire ? », il est possible de clarifier l'objectif de l'évaluation et d'identifier les parties prenantes qui peuvent avoir des réserves à l'égard du processus, ainsi que les raisons qui les gouvernent.
- **Absence de relation entre les conclusions de l'évaluation et la stratégie de développement des capacités** – Les stratégies de développement des capacités ne doivent pas être conçues à partir d'estimations approximatives des lacunes en matière de capacités, mais à partir des résultats concrets de l'évaluation. Il est donc primordial d'accorder une attention particulière, dès le départ, aux rapports entre les résultats de l'évaluation des capacités et les stratégies possibles de développement des capacités. Il est tout aussi important d'éviter des généralisations qui ne pourront pas se traduire en mesures concrètes. Cela pourrait nuire à la crédibilité de l'exercice et compromettre la concrétisation des résultats.
- **Niveau inapproprié de facilitation** – Il faut trouver l'équilibre entre trop et trop peu de facilitation dans le processus. Excessive, la facilitation peut entraîner des effets « dirigés » ; insuffisante, elle peut déboucher sur une liste de souhaits irréalistes concernant les mesures à adopter pour renforcer les capacités. Il faut donc veiller à ce que le processus reste endogène et qu'il soit contrôlé par les parties prenantes concernées, de manière à régler le problème.

3. Autres types d'évaluation

Le contexte et les objectifs d'une évaluation déterminent le type d'analyse approprié. La Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD doit être envisagée lorsque l'objectif prioritaire est la capacité. D'autres types d'analyse peuvent se révéler plus appropriés dans d'autres cas : lorsqu'il faut comprendre les positions des parties prenantes, redéfinir une structure organisationnelle, examiner les fonctions opérationnelles, améliorer les processus commerciaux, etc. La plupart de ces outils peuvent être utilisés conjointement à une évaluation des capacités, que ce soit avant, pendant ou après, en fonction du contexte et des besoins. Les analyses pouvant compléter une évaluation des capacités sont recensées ci-après. Le Guide d'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD évoque d'autres méthodologies. Il comprend des indications pas-à-pas sur la réalisation d'une évaluation des capacités et répond aux questions les plus fréquentes.

Tableau 1 : différentes méthodologies d'évaluation et leur utilisation

Approche	Description rapide
Refonte des processus métier	Analyse du flux des processus en vue d'identifier les étapes clés, les points de décision, les goulots d'étranglement, puis de redéfinir le processus afin d'améliorer son efficacité et son efficience. Elle peut éventuellement aider à résoudre la problématique des dispositifs institutionnels.
Examen fonctionnel	Examen des activités fonctionnelles au sein de plusieurs entités ou d'une seule, afin de déterminer où la fonction devrait être exercée. Elle s'utilise lorsqu'il est impossible de déterminer l'entité qui devrait exercer une fonction ou avec de nouvelles entités. L'examen fonctionnel se réalise avant l'évaluation des capacités.
Tour d'horizon	Examen des tendances et de la dynamique du développement, ainsi que de l'environnement politique dans lequel opère une entité (environnement favorable), mais aussi de ses cadres et procédures internes, etc. (niveau organisationnel).
Évaluation des besoins pour les OMD	Représentation des interventions quantitatives et qualitatives nécessaires pour réaliser les objectifs des OMD adaptés au pays et évaluation du coût de ces interventions.
Conception organisationnelle	Analyse de la vision, de la structure formelle, des rôles et responsabilités et de la culture d'une organisation.
Évaluation de la performance	Évaluation par rapport à un ensemble prédéterminé de critères d'économie, d'efficacité et d'efficience de la manière dont une organisation ou une personne effectue une activité ou une série d'activités donnée. Des organisations et des personnes peuvent avoir des objectifs réguliers sur certains aspects de leur performance (retours financiers, efficacité, qualité des services fournis, etc.) qui permettent de suivre et d'évaluer leur performance. ¹⁸
Analyse de risque	Examen d'un système ou d'une organisation visant à définir les risques opérationnels et financiers ; concerne principalement les partenaires de mise en œuvre. Cet examen est réalisé pour identifier les capacités manquantes avant la mise en œuvre de la stratégie de développement des capacités. Une évaluation des capacités peut être réalisée après une analyse de risque pour approfondir certaines capacités identifiées.
Analyse des parties prenantes	Représentation des principales parties prenantes et de leur position concernant les objectifs d'une entité (degré de soutien, pouvoirs, etc.). Elle peut servir à identifier les parties prenantes à intégrer à l'évaluation des capacités.
SWOT	Outil d'analyse des forces et faiblesses internes d'une organisation (niveau organisationnel) et des opportunités et menaces présentes dans l'environnement de l'organisation (environnement favorable). Initialement conçu pour comprendre la position d'une entité par rapport à ses concurrents, cet outil a depuis été adapté pour être utilisé dans un contexte de développement. C'est une variante de l'évaluation des capacités.
Évaluation des besoins en formation	Collecte et analyse des compétences organisationnelles, professionnelles et individuelles critiques pour la performance. L'analyse de la performance souhaitée par rapport à la performance existante permet de définir des programmes de formation visant à combler l'écart entre les deux.

¹⁸ D'après OCDE (2008).

ANNEXE : RESSOURCES CONSULTÉES

1. ONU et PNUD

S. Browne (éd.), 2002. *Le développement des capacités par la coopération technique : expériences de pays*, PNUD/Earthscan.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5016>

S. Fukuda-Parr, C. Lopes et K. Malik (éd.), 2002. *Les capacités pour le développement : Nouvelles solutions aux vieux problèmes*. PNUD/Earthscan

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5017>

T. Hopkins, 1996. *Capacity Assessment Guidelines and the Programme Approach*.

<http://mirror.undp.org/magnet/Docs/cap/CAPLEV~1.html>

T. Hopkins, 1994. *Handbook on Capacity Assessment Methodologies: An Analytical Review*.

<http://mirror.undp.org/magnet/cdrb/CAPMET~1.htm>

C. Lopes et T. Theisohn, 2003. *Appropriation, leadership et transformation : pouvons-nous faire mieux pour développer les capacités ?*, PNUD/Earthscan.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5015>

GNUD, 2006. *Enhancing the UN's Contribution to National Capacity Development—a UNDG Position Statement*.

<http://www.undg.org/index.cfm?P=225>

GNUD, 2007. *2007 CCA/UNDAF guidelines*.

<http://www.undg.org/docs/6860/2007%20CCA%20and%20UNDAF%20Guidelines%20FINAL.doc>

GNUD, 2008. *Capacity Assessment Methodology User's Guide*.

<http://www.undg.org/docs/8947/UNDG-Capacity-Assessment-User-Guide-Feb-2008-FINAL.doc>

GNUD et Banque mondiale, 2005. *An Operational Note on Transitional Results Matrices: Using Results-based Frameworks in Fragile States*.

PNUD, 1994. *Capacity Development: Lessons of Experience and Guiding Principles*.

<http://mirror.undp.org/magnet/cdrb/CDPRIN1.htm>

PNUD, 1997. *Capacity Development Assessment Guidelines (Projet)*.

<http://mirror.undp.org/magnet/cdrb/CAPPASS1.htm>

PNUD, 2005a. *Preparatory Assistance Project Document: Assessing and Strengthening National Capacities for Implementing and Monitoring the MDGs and Gender Equality*.

PNUD, 2005b. *Towards a Comprehensive Capacity Building-Enhancement Framework to Implement The SL-PRSP: A Preliminary Assessment of Capacity Gaps and Proposed Strategies*.

PNUD, 2007. *Capacity Development Action Plan: Directorate General Revenue Policy (rapport de mission)*.

PNUD, 2008. *Capacity Assessment of the General Economics Division and Selected Planning Wings of Line Ministries in Bangladesh (rapport de mission)*.

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2005a. *Resource Catalogue: A Brief Review of 20 Tools to Assess Capacity*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5464>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2005b. *Resource Catalogue: Capacity Development*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5456>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2005c. *Resource Catalogue: Measuring Capacities: An Illustrative Guide to Benchmarks and Indicators*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5509>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2006. *Resource Catalogue: A Review of Selected Capacity Assessment Methodologies*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5850>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2007a. *Capacity Development and Aid Effectiveness*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=6010>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2007b. *Procurement Capacity Assessment User's Guide*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=6290>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2007c. *Procurement Capacity Assessment Tool*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=6291UNDP>,

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008a. *Note de pratique sur le développement des capacités*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=5599>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008b. *Soutenir le renforcement des capacités : l'approche du PNUD*.

<http://www.undp.org/capacity>

PNUD, Groupe de développement des capacités, 2008c. *Capacity Assessment Methodology User's Guide*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=6022>

PNUD, Groupe de renforcement des capacités, 2008d. *Capacity Assessment Supporting Tool*.

<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=Document&DocumentID=6021>

2. Agence canadienne pour le développement international (ACDI)

P. Morgan, 1998. *Capacity and Capacity Development: Some Strategies*.

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/1998-10paper\(Wrkshp11\).pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/1998-10paper(Wrkshp11).pdf)

P. Morgan et S. Taschereau, 1996. *Capacity and Institutional Assessment: Frameworks, Methods and Tools for Analysis*, Branche Politique de l'ACDI.

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/1996-06-02Tools\(Wkshp6\).pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/1996-06-02Tools(Wkshp6).pdf)

3. Capacity.org

Capacity.org, 2001. *Tools of the Trade: Capacity Assessment*, n°8, janvier 2001.

[http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/9CA60DAADFE2D4BCC1256E3E003CC2E5/\\$FILE/final%20draft%20booklet_rev.pdf](http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/9CA60DAADFE2D4BCC1256E3E003CC2E5/$FILE/final%20draft%20booklet_rev.pdf)

Capacity.org, 2004. *Renewing Approaches to Institutional Development*, n°20, janvier 2004.
http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Content.nsf/2857911abf471f8fc1256c45004a4d46/5caf8f22eb5d528dc1256e210055122a-OpenDocument.htm

Capacity.org, 2006. *Suivi et évaluation*, n°29, septembre 2006.
http://capacity.org/fr/content/download/5769/99246/file/EBR+07-29_FRANS-opmaaK+FINAL_11_Septlowres.pdf

4. Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM)

H. Baser et P. Morgan, 2008. *Capacity, Change and Performance - Study Report*.
[http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/AE807798DF344457C1257442004750D6/\\$FILE/Morgan_Baser_2008_Study-Report_Capacity_Performance_Change%20revised%2028052008.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/AE807798DF344457C1257442004750D6/$FILE/Morgan_Baser_2008_Study-Report_Capacity_Performance_Change%20revised%2028052008.pdf)

J. Bossuyt, 2001. *Mainstreaming Institutional Development: Why is it important and how can it be done?*
http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap265.pdf

ECDPM, 2004. *Institutional Development: Learning by Doing and Sharing. Approaches and tools for supporting institutional development*.
[http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/9CA60DAADFE2D4BCC1256E3E003CC2E5/\\$FILE/final%20draft%20booklet_rev.pdf](http://www.capacity.org/Web_Capacity/Web/UK_Content/Download.nsf/0/9CA60DAADFE2D4BCC1256E3E003CC2E5/$FILE/final%20draft%20booklet_rev.pdf)

5. Banque mondiale

Banque mondiale, 2005. *Capacity Building in Africa – An OED Evaluation of World Bank Support*.
http://www.worldbank.org/oed/africa_capacity_building/

World Bank Institute, 2003. *Capacity Enhancement Briefs: Capacity Enhancement at the Institutional Level*.
<http://info.worldbank.org/etools/library/latestversion.asp?82361>

World Bank Institute, 2003. *Capacity Enhancement Briefs: Nurturing Capacity in Development Countries, From Consensus to Practice*.
<http://info.worldbank.org/etools/library/latestversion.asp?82361>

6. Autres sources

N. Boesen et O. Therkildsen, 2005. *A Results-Oriented Approach to Capacity Change*, DANIDA.
<http://www.um.dk/NR/rdonlyres/780914AD-A4C4-42C2-8039-8115F4CA0DDB/0/KortCDbriefintro.pdf>

Réseau du CAD sur la gouvernance, 2005. *Living Up to the Capacity Development Challenge*.
http://www.grc-exchange.org/g_themes/cc_institutionaldevelopment.html

P. Drucker, 1992. « The New Society Organizations », *Harvard Business Review*.

Autorités provisoires du Timor oriental, Agence de planification nationale et de développement, 2001. *Capacity Development for Governance and Public Administration*.
<http://www.undp.east-timor.org/>

Forum à haut niveau, 2005. *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*.

http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html

C. Lusthaus, 1999. *Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation*, Articles occasionnels d'Universalis, n°35.

OCDE, 2006. *Methodology for Assessment of National Procurement Systems*.

OCDE, 2008. *Glossary of Statistical Terms*.
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4801>

M. Porter, 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

DFID, 2003. *Promoting Institutional and Organisational Development: A Source Book of Tools and Techniques*.
<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>

Venture Philanthropy Partners (McKinsey & Company), 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*.
<http://www.vppartners.org/learning/reports/capacity/toc.pdf>