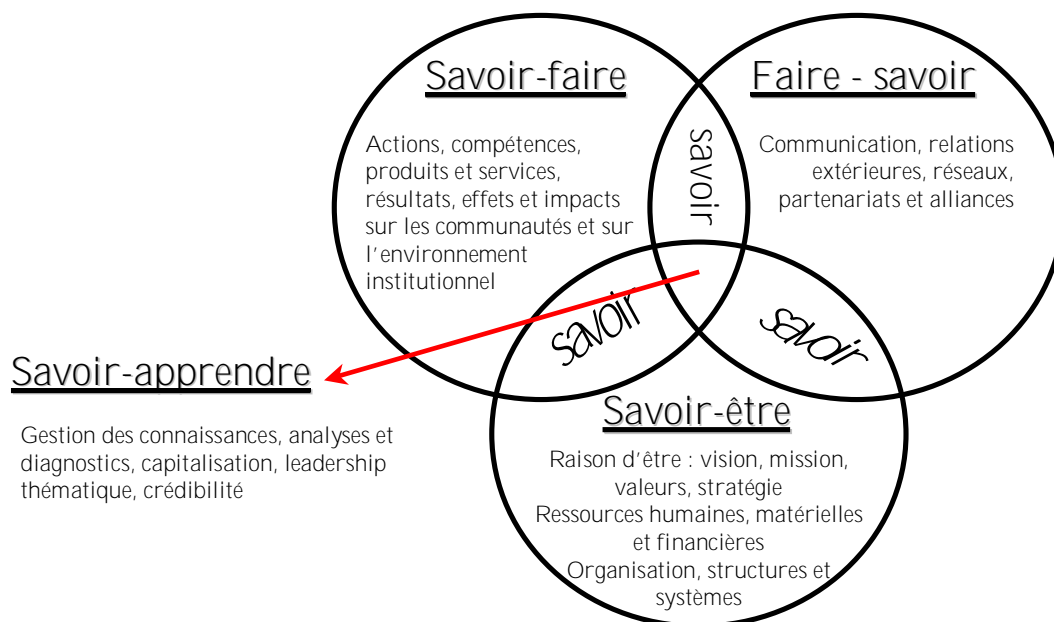




Renforcement des capacités organisationnelles  
et institutionnelles  
Quelques principes de base

## Modèle des savoirs d'une organisation :



*Quelques définitions de base :*

∅ Compétence :

*mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche.*

La « mise en œuvre » de ce savoir et de ce savoir-faire est définie par le savoir-être, notamment à travers la réalisation d'un « projet de l'organisation », sa vision, sa mission, ses valeurs et ses orientations stratégiques particulières.

∅ Aptitude :

*Ensemble de qualités (utilisées ou non) physiques, intellectuelles et relationnelles*

∅ Capacités :

*Opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoirs et savoir-faire telles que s'informer, analyser, décider, argumenter, négocier, communiquer...).*

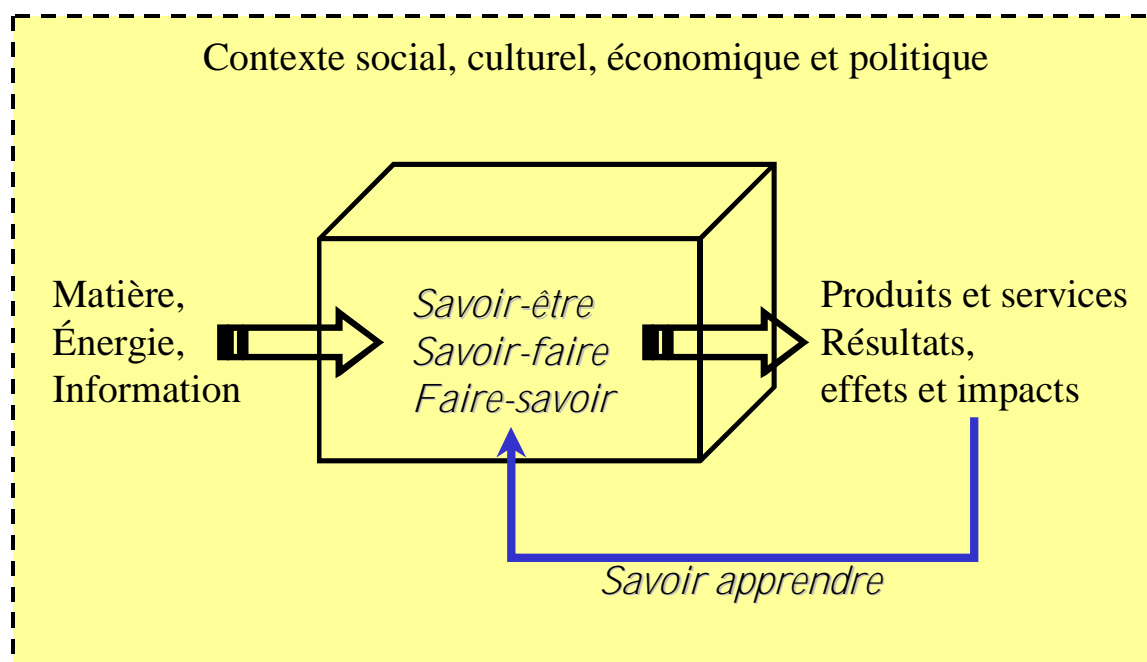
Les capacités se déduisent généralement par l'analyse de l'action.

∅ Performances :

*Résultat de l'activité en fonction de l'objectif visé.*

La mesure des performances est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations, l'ambiance, le contexte...

## La « mécanique » d'une organisation



*Principe fondamental :*

Une organisation n'est pas uniquement son volume financier ou budget ou encore le nombre de projets, mais d'abord son originalité au niveau de ses produits et services,

son expertise, ses compétences, et surtout ses capacités d'apprentissage et d'innovation !

### *Le projet de l'organisation :*

La projet de l'organisation (ou « projet d'entreprise ») est différent des projets de l'organisation ! Il permet la mobilisation des ressources humaines, techniques et financières autour d'un enjeu collectif. Ce projet doit présenter une vision partagée de l'avenir en explicitant les possibilités d'évolution et il résulte d'une lente maturation des individus et des groupes après confrontation avec la réalité et le contexte (les autres !). Il faut se projeter vers un avenir et penser son savoir et savoir-faire non pas comme un patrimoine individuel mais comme une valeur collective.

Il est d'abord important que l'organisation élabore :

1. sa vision : à quoi veut-elle contribuer ? à quel rêve ?
2. sa mission : comment veut-elle y contribuer ?
3. ses valeurs : en s'appuyant sur quelles principes éthiques et / ou politiques ?
4. ses principes stratégiques : de quelle manière veut-elle y contribuer ?

La vision, la mission, les valeurs et les principes stratégiques doivent être discutés et partagés avec tous les membres de l'organisation.

Le projet de l'organisation devient alors un plan d'action qui doit lui permettre non seulement sa propre « reproduction », son maintien, mais également son développement en fonction du contexte.

L'organisation peut également définir les résultats de développement qu'elle veut atteindre :

- ∅ Les résultats à court terme : résultats attendus en conséquence directe de ses activités et performances ;
- ∅ Les résultats à moyen terme : effets souhaités en conséquence logique de l'articulation des différents résultats atteints combinés au contexte plus ou moins maîtrisé ;
- ∅ Les résultats à long terme : impact espéré en conséquence de l'articulation logique des effets produits combinés au contexte non maîtrisable (en général on y contribue seulement à cet impact car l'organisation n'est pas la seule !).

Attention de ne pas confondre un résultat de développement avec un résultat d'une ou de plusieurs activités ! Les résultats de gestion d'un projet ne sont pas des résultats de développement : ces derniers s'expriment plutôt sous forme d'objectifs spécifiques ou d'objectifs globaux (finalité). On parle ici de la capacité de l'organisation à gérer stratégiquement ses actions d'une façon axée sur les résultats de développement (la Gestion Axée sur les Résultats ou G.A.R.).

### *La conquête d'une légitimité :*

L'expérience montre que la participation de la société civile et des populations est nécessaire pour assurer l'efficacité et la viabilité des actions de développement. Il s'agit donc pour cette

société civile, les pouvoirs publics et le secteur privé de définir les conditions de possibilité d'action de chacun ou sa capacité à contribuer au développement local. On voit ici apparaître non seulement le problème de la reconnaissance de chaque acteur, mais également celui de ses compétences ou sa capacité à prendre des décisions et à élaborer des actions selon les valeurs et les normes qui le gouvernent : *savoir-être* et *savoir-faire*.

Pour une organisation il y a donc nécessité de conquérir une double légitimité : la légitimité de l'acteur (existence) et la légitimité de l'action (faire).

Pour chaque type d'acteur, la légitimation est un processus dynamique. En effet, la légitimité d'un acteur n'est ni la conséquence mécanique de son caractère légal, ni la juste rétribution d'actions appréciées par les populations. Certes, il lui faut exister et il lui faut agir, mais il lui faut aussi des capacités à agir au milieu des autres : *savoir tisser des liens ou faire-savoir*. La légitimité de se décrète pas, elle surgit d'un consentement d'une reconnaissance mutuelle, et même si elle se réclame d'une norme ou d'une règle, c'est en fait au nom d'une idée supérieure (le bien), d'une valeur (le juste), d'une moralité (promesse tenue). Ce sont les autres qui vous donnent le pouvoir d'agir ou de contribuer au développement local, par le jugement qu'ils peuvent avoir sur vous.

Pour une organisation de la société civile le défi consisterait à :

1. se faire admettre dans le paysage des acteurs locaux y incluant les populations (majoritaires et minoritaires) en tant qu'acteur crédible (faire-savoir) ;
2. se faire reconnaître comme un acteur spécifique, différent des autres qui composent ce paysage dans lequel il évolue (savoir-être) ;
3. s'engager concrètement dans des actions acceptées et à engager les autres dans le cadre de dynamiques locales négociées (savoir-faire).

On voit ici apparaître ce besoin essentiel de coupler le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles à l'opportunité de mener des actions concrètes. Il s'agit donc d'être reconnu pour faire, d'être capable de faire et de mobiliser les ressources pour faire avec les autres.

L'organisation doit donc se poser les questions suivantes :

- Ø Qui je suis ? Pour faire quoi ?
- Ø Qu'est-ce que je fais de bien ? Avec quoi ?
- Ø Pour qui et avec qui je fais tout ça ?