

**Fiche de lecture n° 9**  
**Institutional Development : Learning by Doing and Sharing<sup>1</sup>**

Laurent Liagre – IRAM – Septembre 2004

*Institutional Development : Learning by Doing and Sharing* / [?]- ECDPM [European Centre for Development Policy Management], Netherlands Ministry of Foreign Affairs, Poverty Policy and Institutional Development Division (DSI/AI), Version Draft, 2004 – 23p. + 49p. Annexes.

Retrouvez ce texte sur le site de Capacity.org, dans la rubrique **Bulletins précédents**, en consultant le Bulletin n°20 de janvier 2004

[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)

*Ce document très synthétique constitue un tour d'horizon non exhaustif des méthodes et des outils utilisables lors d'interventions (au sens large : projets, évaluations, etc) impliquant des changements institutionnels ou intervenant dans le domaine du développement institutionnel. L'objectif annoncé est de proposer une boîte à outils non limitative aux professionnels du développement permettant de mettre en œuvre de façon pratique les concepts du développement institutionnel. Ce travail bibliographique s'appuie essentiellement sur l'exploitation de la littérature et des expériences de la coopération internationale anglo-saxonne (Pays-Bas, Grande Bretagne, Canada, Allemagne).*

*Le document est organisé en deux parties. Il est tout d'abord proposé une clarification synthétique des principaux enjeux, concepts et principes d'action se référant au développement institutionnel. Elle est complétée par un tour d'horizon de quelques méthodes de travail permettant de favoriser les processus de développement institutionnel et de permettre la prise en charge de ces processus par les acteurs eux-mêmes. La seconde partie, sous forme de courtes fiches pratiques, présente un choix diversifié d'outils d'animation et d'astuces mobilisables dans l'utilisation de ces méthodes ou dans tout autre intervention relevant des processus institutionnels. L'ensemble est constamment référencé par une bibliographie combinant à la fois des références pratiques et théoriques qui permettra à ceux qui le souhaitent d'approfondir les pistes ouvertes par l'ouvrage.*

*Les auteurs, qui ont fait le choix de ne présenter que des références méthodologiques et pratiques issues de l'expertise du Nord, émettent le souhait que cet ouvrage suscitera le débat et enclenchera une dynamique d'enrichissement, en particulier avec les experts du Sud.*

### **1- Première partie : concepts, principes d'actions et quelques méthodes**

Cette première partie est organisée en quatre sections.

#### **a. Le développement institutionnel : une nouvelle façon d'aborder les actions de coopération et de développement**

Les accords, les arrangements, les organisations, les lois et les règles élaborés progressivement par les humains pour régir leurs vies et leurs relations sont désignés comme les institutions. Elles peuvent être formelles ou informelles, explicites ou

---

<sup>1</sup> Les erreurs de traduction relèvent de la responsabilité du rédacteur de cette fiche.

implicites et concernent les relations entre individus jusqu'aux relations internationales. Le développement institutionnel se définit alors comme l'ensemble des processus par lesquels ces institutions naissent, évoluent et disparaissent.

La question pour les bailleurs porte donc sur la possibilité d'appuyer ces processus dans un sens permettant de réduire la pauvreté, sans par ailleurs interférer avec leur nature endogène. En effet, s'il est maintenant reconnu que la participation réelle et l'appropriation par les acteurs des processus et des actions de projets sont une condition nécessaire à leur durabilité, la différence entre le discours (participation, aide budgétaire, décentralisation, etc) et la pratique reste conséquente. Le développement institutionnel est encore un domaine complexe et expérimental dont les approches centrées sur les dynamiques d'acteurs ne peuvent produire des résultats tangibles que dans le long terme, et doivent donc par conséquent s'inscrire dans la durée.

Quelques principes d'action pour le consultant issus de la bibliographie

- Tous les acteurs doivent être concernés : l'appui-relais des autorités politiques est nécessaire.
- Il faut œuvrer dans le sens des actions des citoyens plutôt qu'à travers des projets exogènes.
- Le développement institutionnel est un processus endogène qui vise à faire prendre conscience aux gens des processus sociaux à l'œuvre et dans lesquels ils sont insérés.
- Les processus institutionnels sont évolutifs et doivent être analysés en permanence. Une action d'appui vient toujours interférer, devient partie de ces processus institutionnels en cours et au même titre mérite d'être analysé.
- ...

**b. Une approche par les processus sociaux : quelles implications pratiques pour les opérateurs ?**

Les interventions de développement institutionnel agissent sur des processus sociaux complexes. Transformations sociales permanentes, règles institutionnelles variables selon les groupes d'acteurs, relations de pouvoir, modification de ces règles en faveur des plus défavorisés, ... : les situations sont changeantes et dynamiques. Ainsi une approche oeuvrant sur les processus sociaux doit en tenir compte et reconnaître que la façon dont les activités sont mises en place est tout aussi importante que les résultats qu'elles atteignent.

Une approche par les processus sociaux sous-tend que le plus grand nombre des acteurs pertinents doit être impliqué du début (analyse du problème) à la fin du processus de l'intervention (solution au problème). Une telle approche, qui met autant l'accent sur les méthodes que les résultats poursuivis, permet :

- un engagement plus soutenu des acteurs pour la recherche de solutions,
- l'enrichissement des analyses et de la planification des solutions grâce aux contributions et informations apportées par chacun,
- la prise en compte des dynamiques institutionnelles nouvelles lorsqu'elles surviennent,
- la transparence et la dépolitisation des processus de décisions.

L'expert-consultant, intervenant dans la mise en œuvre des approches par les processus sociaux, doit se muer en facilitateur des processus endogènes d'analyse, valorisant les acteurs et les savoir-faire locaux. Plutôt que d'apporter "de l'argent et des projets pour résoudre des problèmes", il s'agit avant tout de construire des modes de relations permettant aux bénéficiaires de définir leurs propres problèmes et prendre leurs propres décisions. Dans ce sens, le rôle ultime du facilitateur est d'apprendre aux bénéficiaires à conduire un diagnostic et construire une intervention afin de leur permettre ensuite de poursuivre en toute indépendance le processus institutionnel.

Quelques principes d'action pour le consultant issus de la bibliographie

- Rester en contact avec la réalité des bénéficiaires.
- Les bénéficiaires sont confrontés aux problèmes et possèdent les solutions.
- Les temps forts de l'animation (reformulation, clarification, suggestion d'alternatives,...) doivent être mis en œuvre à des moments opportuns (attention des participants).
- Etre opportuniste et constructif au cours des confrontations en mettant en avant les points forts des argumentaires et les motivations positives.
- ...

**c. Faciliter l'apprentissage**

Le développement institutionnel doit mettre l'accent sur l'appropriation des processus tant au niveau des organisations et des équipes qu'au plan individuel. Ceci impose de recourir à des modes de communications performants et des processus d'apprentissage appropriés (renforcement des capacités individuelles et collectives).

Les processus d'apprentissage social consistent à mettre en place les conditions permettant de faire émerger les modèles mentaux des acteurs afin de permettre les échanges et de construire une direction commune (vision partagée du futur ou tout au moins identification d'une stratégie commune), pour ensuite apprendre à améliorer leur performances et l'atteinte des objectifs.

Le suivi-évaluation joue un rôle central dans les processus d'apprentissage, en tant qu'outil de redéfinition et de pilotage des stratégies et des actions. Dans une perspective de l'apprentissage au service du développement institutionnel, les acteurs doivent maîtriser l'ensemble du continuum analyse du problème, identification des solutions, définition des objectifs et des résultats intermédiaires, critères et modalités d'évaluation. L'évaluation par les acteurs ne doit pas se restreindre à une procédure prédéterminée, mais doit pouvoir leur permettre de développer un regard critique sur les processus dans lesquels ils sont impliqués afin d'en tirer les analyses et les éléments clés.

Quelques principes d'action pour le consultant issus de la bibliographie

- Dans l'apprentissage, l'écoute joue un rôle central, les techniques de formulation, de synthèse permettent de corriger et relancer l'analyse.
- Mobiliser et impliquer des réseaux d'acteurs concernés est un élément central dans les processus institutionnels, il est nécessaire d'identifier des personnes dont le champs d'analyse dépasse le seul contour technique d'un problème, mais qui s'intéresse aux processus eux-mêmes.
- ...

**d. Quelques méthodes employées pour faciliter les processus de changement institutionnel**

- IDOS : *Framework for Institutional Development and Organisation Strengthening* – Combinant un ensemble d'outils mobilisables dans l'analyse institutionnelle, chaque IDOS combine une analyse de l'environnement institutionnel et une analyse de l'organisation interne des bénéficiaires, synthétisées en un plan d'action de renforcement des capacités.
- IPOD : *Interactive Policy and Organisation Development* – S'appuyant sur un ensemble d'outils permettant de promouvoir les processus collectifs de décision entre agences d'aide et acteurs clés, la méthode permet, pour un problème donné, de combiner une analyse des acteurs et une analyse des facteurs internes et externes, centrée sur les organisations et leur environnement.

- OOPP : *Objective-Orientated Project Planning* – Méthode visant à améliorer les processus de planification en approfondissant l'analyse des acteurs clés, les problèmes, les causes et les effets.
- RAAKS : *Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems* – Méthodologie de recherche-action centrée sur l'apprentissage collectif des acteurs, elle vise à les aider à analyser leurs performances en tant qu'innovateurs et comprend des outils d'aide aux processus de changement.
- PRA : *Participatory Rapid Appraisal* – Ensemble de méthodes et d'outils utilisé pour l'"empowerment" des populations à l'échelle locale en permettant l'échange, la promotion et l'analyse de leurs connaissances de leurs conditions de vie. Elle vise à renforcer la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des actions de résolution d'un problème ou d'amélioration d'une situation.
- MSP : *Multi-stakeholder Processes* – Méthodologie visant à promouvoir les dynamiques pluri-acteurs et les apprentissages sociaux en vue de développer le dialogue et les processus de décision collectif, en combinant l'apprentissage et le partage d'expériences.

## 2- Deuxième partie : boîte à outils

Une vingtaine de fiches "outils" est proposé, organisé en six groupes. Chaque fiche thématique, allant de 2 à 4 pages, présente un enchaînement d'étapes et de questionnements permettant d'approfondir l'analyse, éventuellement des astuces et des outils de mise en forme de l'analyse. Elle est complétée par une bibliographie de référence.

### a. Facilitation

- Définir l'objectif du diagnostic, des termes de référence pour une analyse institutionnelle : en premier lieu, il s'agit de bien clarifier le champs de la question qui sera abordée au cours du processus institutionnel.
- Analysez vous en tant que facilitateur, abandonnez le pouvoir et donnez le aux groupes et aux individus: les facilitateurs ont souvent des personnalités extraverties, il s'agit pourtant de faciliter les analyses endogènes des participants.
- Test de la symétrie : Pour faire prendre conscience des attitudes paternalistes inconscientes, il s'agit dans un rapport déjà écrit d'inverser les mots désignant les bailleurs (ou les consultants) et les bénéficiaires...
- Entretiens semi-directifs : techniques d'entretiens permettant aux interlocuteurs d'approfondir les thèmes pré-identifiés allant plus loin que les questionnaires fermés.
- L'écoute : L'écoute est l'élément le plus important et le plus négligé de la communication. C'est une véritable activité qui mobilise plusieurs registres d'analyse (expression non verbale et écoute orale).

### b. Processus

- Remue – méninges ou Brainstorming : Exercice bien connu de créativité permettant de lancer les premiers éléments de diagnostic et de propositions qui pourra ensuite être suivie d'autres méthodes approfondies d'analyse et de planification.
- La technique de l'espace ouvert : Technique d'animation et de facilitation s'appuyant sur le postulat qu'une réunion ouverte au public sur un thème donné génère sa propre dynamique et reflète l'état d'avancement de ce qui est possible tant en terme de nombre et type de participants, de durée et d'intensité des débats que de résultats atteints.
- La vision ou la réalisation des rêves : en demandant aux participants d'analyser et d'exprimer leur vision dans le long terme pour une question

donnée, la technique permet de changer de perspective et de sortir des solutions standards.

### c. Analyse multi-acteurs

- Identifier la diversité des forces motrices, des motifs et des intentions : chaque acteur détermine ses actions en fonction d'une logique institutionnelle propre. Il est important de construire une carte de cette diversité et de repérer les points de convergences et divergences.
- Exercice d'identification des acteurs : Repérage systématisé et argumenté des acteurs importants, par rapport à une question donnée.
- Analyse des acteurs: repérage des acteurs importants par rapport à une problématique donnée, analyse de la remise en cause de leurs intérêts propres vis-à-vis de la résolution de cette problématique et du risque que cela fait peser sur la réussite de la future intervention.

### d. Analyse institutionnelle

- Le "scan" environnemental : outil de visualisation débouchant sur la construction d'une vue globale des facteurs externes positifs et négatifs existant pour une organisation ou un secteur, et permettant d'analyser les possibilités et la pertinence pour l'organisation de chercher à les modifier.
- "Institutiogramme" : Construction visuelle d'une carte des institutions concernées par une problématique et des relations qui existent entre elles. Le diagnostic porté sur la qualité de ses relations débouche sur des propositions d'améliorations.
- "Prime movers septagram" : Outil de visualisation des types d'influences spécifiques exercés par les différents acteurs concernés par l'intervention.

### e. Analyse organisation interne

- Modèle 7-S : Permet d'analyser de façon systémique 7 variables internes et, a priori, indépendantes d'une organisation en vue d'une amélioration globale : *Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values*.
- Le Modèle Mintzberg : Vise à analyser (support visuel) les termes de l'équilibre interne d'une organisation en analysant 5 champs : transformation primaire, stratégies de l'organisation, management des activités et de l'information, appui opérationnel, suivi-développement de l'efficacité et l'efficience.
- La carte des flux : cet outil visuel permet de mettre à plat l'organisation des flux (fournitures de services, processus de décision, comptabilité, suivi) et de mettre en évidence les goulots d'étranglement en vue de leur résolution.
- La feuille de l'analyse des tâches : Permet aux acteurs de visualiser l'ensemble des tâches conduites au sein d'une organisation ou d'un secteur.
- Analyse des forces en présence : construire un état des lieux analytiques des forces motrices (i.e. nouvelles recrues, évolution de marchés, nouvelles technologies,...) et des forces de frein (i.e. crainte de l'échec, inertie collective,...) par rapport à une situation spécifique .

### f. Définition stratégique et planification

- Arbre à problèmes et objectifs : l'arbre à problème permet, pour un problème donné, d'analyser le continuum des causes premières jusqu'aux effets. Permet ensuite de préparer les cadres logiques.
- Analyse SWOT - Force, Faiblesse, Opportunités et Menaces : cet outil permet de repérer les différents facteurs qui influent sur une organisation ou une réforme particulière à venir. Il permet d'identifier les changements permettant de construire sur les forces, de réduire les faiblesses, tirer partie des opportunités et gérer les menaces. ?