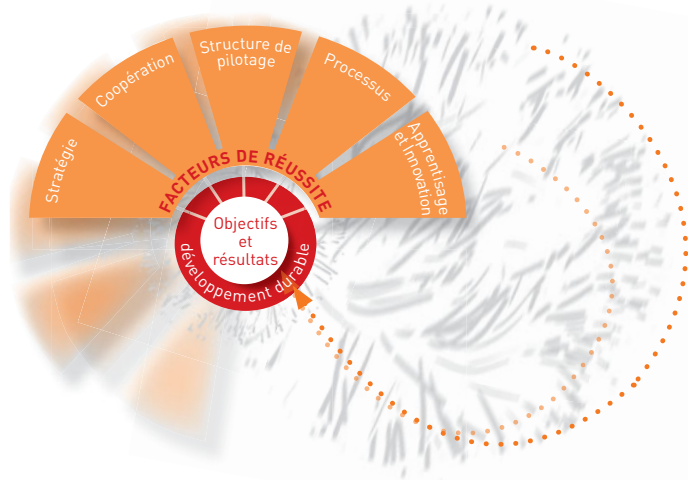


## Le modèle : vue d'ensemble de Capacity WORKS

Capacity WORKS est un modèle de gestion permettant de structurer et d'organiser efficacement des systèmes de coopération. Il repose sur différents éléments qui se complètent mutuellement. Ces éléments sont brièvement présentés dans ce qui suit.



Graphique 1 : Capacity WORKS

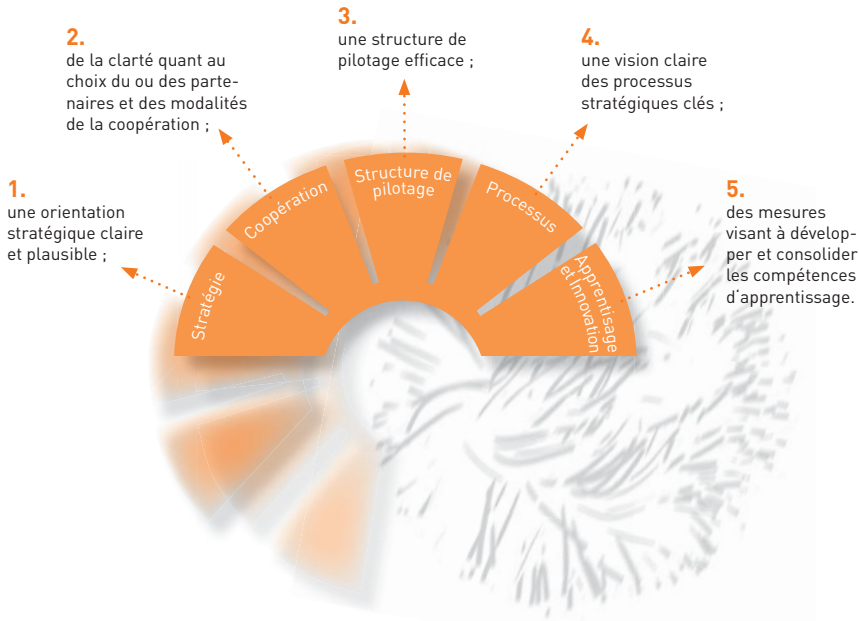
Tout système de coopération se forme et se développe pour atteindre des objectifs et des résultats qui sont convenus entre les acteurs impliqués. Il importe que les objectifs et les résultats d'un système de coopération soient définis en fonction du contexte social afin de pouvoir amorcer des changements à plus long terme. La formulation d'objectifs conçus dans une optique de durabilité s'oriente à l'interaction entre responsabilité sociale, équilibre écologique, participation politique et capacité de performance économique.

Les idées centrales présentées en liminaire, à savoir le principe directeur du développement durable et l'approche de renforcement des capacités, sont ici mises en relation les unes avec les autres. En marquant de leur empreinte tous les éléments du modèle, elles mettent en relief la volonté de changement et la compétence de régie des acteurs impliqués. Un processus de négociation engagé entre tous les acteurs impliqués permet de s'assurer que les objectifs communs sont formulés de façon claire, sont attrayants et réalistes. Le chapitre consacré aux objectifs et résultats traite de ces aspects de façon plus approfondie.

Ces défis sont relevés à l'aide des cinq facteurs de réussite, désignés par l'abréviation FR. Ils représentent différentes perspectives dans la conception et l'organisation ciblées d'un système de coopération : stratégie, coopération, structure de pilotage, processus et apprentissage et innovation.

Le projet est conçu sur la base de ces facteurs de réussite, et les contributions des différents partenaires de coopération sont clarifiées en même temps.

Pour être un succès, tout projet a besoin de ...



Graphique 2 : Les cinq facteurs de réussite

La représentation de chaque facteur de réussite s’articule autour d’une devise et met en lumière la perspective particulière dans laquelle il se place. Des questions clés complètent la devise en attirant l’attention sur certains aspects spécifiques qui ont fait leurs preuves dans la gestion efficace des coopérations. Ces questions clés figurent à la fin de ce chapitre et donnent un aperçu rapide du contenu de chaque facteur de réussite.

L’introduction s’achève sur quelques réflexions d’ordre conceptuel concernant les systèmes de coopération. Elle est suivie par des explications détaillées sur les objectifs et résultats ainsi que sur tous les facteurs de réussite. La description du modèle est complétée par une boîte à outils qui se rapporte à ces cinq facteurs de réussite et qui offre des moyens de traitement appropriés permettant de prendre des décisions de gestion fondées.

Mais qu’est-ce qui différencie la gestion de systèmes de coopération de la gestion au sein d’organisations ? La digression suivante décrit un fondement conceptuel qu’il est essentiel de connaître pour pouvoir travailler avec Capacity WORKS.

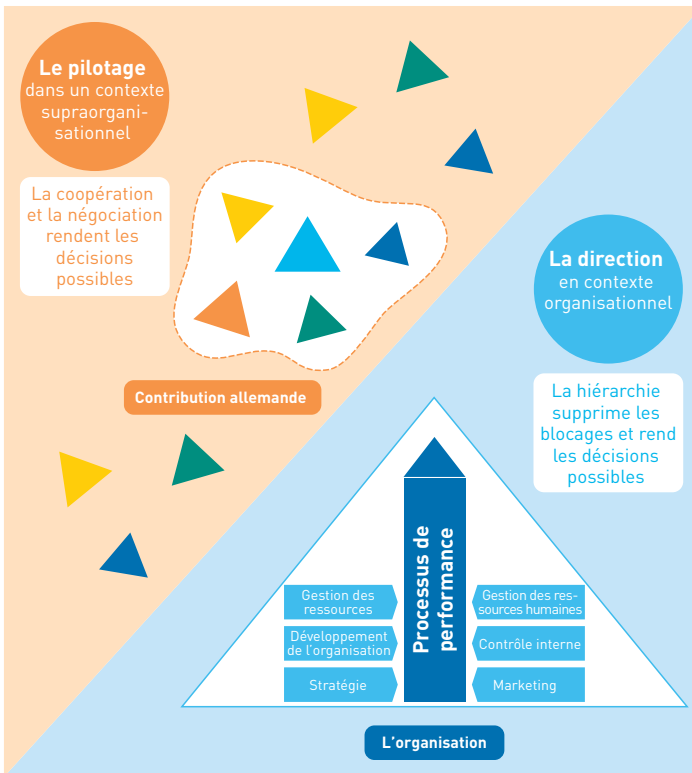
### La carte des logiques

La coopération fait référence à la façon dont différents acteurs collaborent et est une notion omniprésente dans notre vie. Qui dit coopération, dit gestion ! La nécessité de coopérer et de gérer est bien connue de tous ceux qui ont affaire à des organisations : le corps enseignant et la direction de l’école coopèrent, le personnel soignant et les médecins collaborent également au sein de

l'hôpital (en espérant que cette collaboration s'étende à tous les services !), la production et la distribution se concertent sur les processus de fabrication, la direction politique d'un ministère collabore avec l'administration. Les expériences recueillies quand la coopération au sein d'organisations ne se déroule pas aussi bien qu'elle le devrait sont tout aussi courantes.

Capacity WORKS est un modèle de gestion pouvant être utilisé pour concevoir et organiser de façon efficace des coopérations auxquelles participent différentes organisations (systèmes de coopération inter-organisationnelle). Le modèle de gestion Capacity WORKS peut-il aussi être utilisé pour organiser les coopérations au sein d'organisations individuelles ? Il faut user de prudence en répondant à cette question. Les organisations et les systèmes de coopération interorganisationnelle obéissent à des logiques très différentes et un modèle unique ne permet donc pas d'expliquer et de configurer leur mode de fonctionnement.

Capacity WORKS a été mis au point en vue d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : comment la coopération entre différentes organisations qui veulent conjointement identifier une solution appropriée pour répondre à des exigences, problèmes ou défis sociétaux peut-elle réussir ? Pour répondre à cette question, il est indispensable d'analyser les différences qui caractérisent le travail dans le contexte de systèmes de coopération, d'une part, et le travail dans le cadre d'organisations, d'autre part.



Graphique 3 : Carte des logiques

Il existe suffisamment de bons modèles de gestion pour les organisations, dont entre autres l'EFQM (European Foundation for Quality Management – Fondation européenne pour le management par la qualité), Six Sigma et le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) pour ne mentionner que ceux-ci. Ces modèles de gestion ne permettent pas de répondre aux exigences particulières des systèmes de coopération.

La carte des logiques explique pourquoi il en est ainsi. Elle permet en effet de comparer les différents modes de fonctionnement des organisations et des systèmes de coopération et offre ainsi un cadre conceptuel permettant de comprendre le contexte d'application de Capacity WORKS. Nous commencerons par examiner ici le phénomène de l'organisation (partie inférieure droite de la carte).

### L'organisation

Les organisations sont des systèmes sociaux. C'est-ce qui les différencie d'autres systèmes tels que les systèmes techniques ou les écosystèmes, par exemple. Les systèmes sociaux se composent d'au-moins deux personnes. La principale caractéristique d'un système est que celui-ci a besoin de limites pour se distinguer de son environnement. Ces limites permettent de définir ce qui fait partie et ce qui ne fait pas partie du système. En même temps, les systèmes sociaux ont la possibilité d'entrer en relation avec leur environnement. Les organisations sont des systèmes sociaux d'un type particulier.

### La définition d'objectifs

Pourquoi avons-nous besoin de ce type de systèmes sociaux que nous appelons organisations ? Les organisations répondent toujours à certains besoins collectifs et individuels. Les organisations se développent et se spécialisent afin de proposer des solutions à certains problèmes qui se posent à la société. Ainsi, par exemple, les hôpitaux dispensent des soins de santé à des groupes de patients, les organisations de l'administration publique fournissent des biens publics et les entreprises prospectent les marchés afin de proposer des produits et services aptes à satisfaire leurs besoins.

### L'adhésion

Afin que les organisations puissent se maintenir dans la durée et rester viables, elles se démarquent clairement par rapport à leur environnement. Qui fait partie de l'organisation ? Qui n'en fait pas partie ? Cette question est réglée par le biais de l'adhésion. Il existe certaines règles d'admission et de départ qui sont, en grande partie, régies par contrat. Des dispositions sont également prises pour régler la nature de la rémunération, le droit aux congés, la durée déterminée ou indéterminée de l'adhésion, les gratifications et les sanctions. Il est important de le souligner, car les membres d'une organisation ne lui sont pas voués corps et âme et ne sont liés à elle que par le rôle qui leur incombe à leur titre de membre. En plus de leur adhésion à l'organisation, ses membres endossent différents rôles dans leur vie professionnelle et privée et, en tant qu'un parmi plusieurs groupes, font ainsi partie des parties prenantes d'une organisation.

## Caractéristiques fondamentales des organisations

Les organisations évoluent au cours de leur vie. Elles développent leur « caractère ». Elles ont l'ambition de devenir « immortelles » et, indépendamment des membres qui la composent à un certain moment, elles créent leur propre « ADN ». Les décisions sont un élément central des organisations. Certes, ces décisions sont prises par des personnes en chair et en os. Dès lors qu'elles sont bien établies, elles commencent cependant à avoir une vie propre. On s'en rend compte dans les organisations qui existent déjà depuis un grand nombre d'années : alors que les membres de l'organisation et ses cadres dirigeants viennent et repartent, les structures, les processus, les règles et les rituels se maintiennent quant à eux pendant des décennies et ne changent souvent que lentement. Cela tient aux dispositions prises, aux « déterminants de l'ADN » qui répondent à des questions fondamentales sur le mode de fonctionnement de l'organisation : pourquoi existons-nous en tant qu'organisation ? À quelles missions nous consacrons-nous ? Comment sommes-nous organisés en tant qu'organisation ? Quelles sont nos attentes en ce qui concerne la conduite des membres de l'organisation ?

Ces dispositions, appelées prémisses décisionnelles, se reflètent dans ces structures, processus, règles et rituels qui définissent le cadre dans lequel se déroule l'activité quotidienne de l'organisation. Ces prémisses décisionnelles permettent de s'assurer que le fonctionnement de base de l'organisation de même que les rôles d'adhésion et les attentes perdurent même dans le cas de renouvellement du personnel. À cause de cela, les organisations se caractérisent souvent par une étonnante constance. Les organisations sont donc plus que la somme de leurs membres. Par le biais de ses structures, processus, règles et rituels, l'organisation se rend en partie indépendante de personnes individuelles et s'assure ainsi la stabilité nécessaire à sa survie dans le flux des changements.

## Prise de décision dans les organisations : la direction

Le fait d'attester une vie propre et autonome à l'organisation a automatiquement des conséquences sur le sens donné à la direction, car la direction ne fait alors pas référence à certaines caractéristiques d'une personnalité individuelle charismatique. La direction est une fonction de l'organisation qui consiste à alimenter cette dernière en décisions pertinentes de façon à garantir sa survie. Cette fonction spécialisée se différencie des tâches techniques, nombreuses et variées, qui sont nécessaires à la fourniture de prestations. La fonction de direction consistant à garantir durablement la survie de l'ensemble de l'organisation est plus ou moins bien développée dans la pratique. Selon les organisations, elle est exercée par des dirigeants désignés ou par d'autres membres, parfois même en partie au sein de structures et processus intelligents de l'organisation.

Dans les sociétés modernes, les cadres dirigeants ne peuvent en règle générale plus miser sur ces ressources classiques que sont l'origine, l'éducation ou le pouvoir pour fonder leur autorité et se la voir conférer. Pour être acceptés, les dirigeants actuels doivent chaque jour reconquérir cette autorité par le biais de la communication. Le recours au pouvoir hiérarchique doit donc toujours être soupesé avec soin.

Dans son acception de fonction pour l'ensemble de l'organisation, la direction s'exerce principalement dans six domaines qui visent tous à briser les tendances naturelles à l'inertie des organisations<sup>1</sup> :

1. élaboration de stratégies : s'organiser en fonction de l'évolution de la situation et des développements à venir ;
2. gestion des ressources humaines : veiller à préserver la capacité de performance et la motivation des collaborateurs ;
3. marketing : s'orienter aux besoins de l'environnement et du marché ;
4. gestion des ressources : faire en sorte que les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches soient disponibles ;
5. développement organisationnel : identifier des formes d'organisation appropriées se prêtant à des modes de prestation appropriés et répondant aux besoins ;
6. controlling : mettre en place des moyens d'auto-observation adéquats afin de pouvoir, en tant qu'organisation, observer de façon rapprochée, et si possible fiable, des dimensions essentielles de la situation dans laquelle on se trouve.

La principale tâche de la fonction spécialisée de direction consiste donc pour l'essentiel à approvisionner en permanence l'organisation en décisions dûment étayées. Il importe ici de veiller à lever les blocages et conflits d'objectifs du système dans la communication avec les membres l'organisation.

### Coopération de plusieurs organisations

Capacity WORKS a été mis au point pour gérer des systèmes de coopération. Cela exige de se pencher sur le phénomène de la coopération de plusieurs organisations (partie supérieure gauche de la carte).

Étant donné que les organisations ne peuvent souvent pas répondre seules à tout ce que l'on attend d'elles, elles doivent nouer des coopérations avec d'autres acteurs. Les organisations participantes se voient ainsi contraintes de se donner les moyens de s'investir efficacement dans de tels systèmes de coopération. Cela signifie que les organisations participantes doivent développer des capacités et compétences correspondantes. Ce qu'une organisation juge bon pour elle-même ne doit pas nécessairement l'être aussi pour tous les partenaires de coopération impliqués. En effet, contrairement à ce qui se passe dans le contexte de l'organisation, les décisions sur des objectifs communs et sur les contributions concrètes des parties prenantes ne sont pas prises ici par la direction, mais doivent faire l'objet de processus de négociation entre plusieurs acteurs.

En quoi précisément les systèmes de coopération se distinguent-ils des organisations ? Où se situent, dans la perspective du management, les différences les plus marquantes qu'il importe de connaître pour pouvoir agir efficacement dans un système de coopération ?

### Différence au niveau de la définition des objectifs

Toute organisation qui participe à la coopération a ses propres objectifs et prémisses décisionnelles qui exercent une influence prépondérante sur son activité quotidienne et qui se distinguent très souvent de ceux des autres partenaires de coopération. Le défi consiste à s'entendre sur un objectif solide et viable pour l'ensemble du système de coopération. Cela suppose que les par-

tenaires de coopération soient conscients des liens de dépendance réciproque qui les unissent. Cette dépendance est engendrée automatiquement quand l'enjeu consiste à ce que les partenaires de coopération produisent ensemble un avantage qu'ils ne parviendraient pas à obtenir à eux seuls.

Les organisations renoncent en partie à leur autonomie pour poursuivre un objectif commun dans le système de coopération. Le mode de fonctionnement de l'organisation à laquelle chacun des partenaires appartient ne prévoyant peut-être pas (encore) que les décisions soient prises solidairement, il peut être tentant pour eux de vouloir reporter leur logique de fonctionnement propre sur le système de coopération. Il peut arriver en effet qu'un processus de négociation touche à des points sensibles de certaines structures, de processus, de règles et de rituels au sein des organisations. Le cas échéant, les organisations doivent donc commencer par changer et évoluer elles-mêmes pour pouvoir participer efficacement à un système de coopération.

### Différence au niveau de l'adhésion/l'appartenance

Une autre différence importante par rapport à l'organisation réside dans le phénomène de l'adhésion. Dans les systèmes de coopération, les formes et limites de l'appartenance sont plus souples et sont perméables au fil du temps. La coopération s'appuie sur la négociation réussie avec d'autres partenaires de coopération et se caractérise par un degré plus élevé de spontanéité et de volontarisme. Si un acteur doute de l'utilité de l'objectif dans le système de coopération, sa participation peut dans certaines circonstances être remise en cause. La décision de participer ou de ne pas participer dépend toujours du processus de négociation commun. De la même façon que les personnes individuelles ne sont pas vouées à l'organisation « corps et âme », mais uniquement dans leur rôle, les partenaires de coopération et leurs organisations ne sont pas fusionnellement liés au système de coopération. Bien au contraire, ils ne s'engagent qu'en mettant une partie de leur attention, une partie de leurs ressources ou une partie de leur temps au service de l'objectif commun.

### Différence au niveau de la prise de décisions : pilotage

L'importance des décisions dans le contexte de direction a été esquissée plus haut. Dans les systèmes de coopération aussi, des décisions doivent être prises afin d'orienter et de coordonner la coopération. Comment ces décisions sont-elles formées ? Dans le modèle Capacity WORKS on ne parle pas de direction mais de pilotage dans ce contexte.

Dans les organisations, diriger signifie prendre des décisions par voie hiérarchique, ce qui peut, le cas échéant, déclencher des blocages. Dans les systèmes de coopération, il n'est pas possible de recourir de la même façon au pouvoir hiérarchique. Certes, avec le temps, les systèmes de coopération mettent généralement en place une structure de pilotage qui alimente le système de coopération en décisions, ce qui, dans le cas idéal, se fait de façon transparente pour tous les participants. Ces décisions font cependant l'objet de processus de négociation qui, selon le système de coopération, sont organisés de façon plus ou moins formelle. La tentative d'un partenaire de coopération d'amener des décisions en affichant un comportement hiérarchique n'est pas compatible avec la logique d'un système de coopération et met l'existence de ce dernier en péril. Il importe ici de ne pas tomber dans le piège consistant à penser que la logique propre de l'organisation est en soi la meilleure.

Les partenaires de coopération ont en effet toute liberté de décider si et jusqu'à quel point ils entendent coopérer ou non. Chacun des partenaires de coopération injecte ses propres impulsions de pilotage dans le système de coopération et exerce ainsi une influence plus ou moins grande. Ces impulsions sont générées par des actions ou par la communication d'acteurs, c'est-à-dire par des activités concrètes ou aussi par l'inaction de ces derniers. L'adoption de ces impulsions au sens où l'entend l'acteur concerné échappe à son contrôle.

Si un grand nombre d'impulsions de pilotage sont envoyées au système de coopération par différents partenaires, une dynamique très particulière sera créée : le système commencera à se gérer lui-même. Et cela, indépendamment du fait que ces impulsions contribuent ou non à la réalisation de l'objectif du système de coopération. Il est donc recommandé de créer des processus de pilotage qui harmonisent ces impulsions entre elles.

### **Exigences auxquelles doit satisfaire le management**

Les exigences auxquelles doit satisfaire le management sont différentes dans la fonction de direction que dans la fonction de pilotage. Les représentantes et représentants d'organisations au sein de systèmes de coopération interviennent presque toujours des deux côtés de la carte : dans la gestion du quotidien, ils changent de côté presque toutes les heures. Ils se retrouvent parfois dans un contexte de direction, quand ils doivent en leur qualité de cadre dirigeant concevoir et donner forme à la contribution de leur organisation. Quelques instants plus tard, ils se retrouvent dans des processus de négociation du système de coopération dans lesquels ils doivent concilier leur propre contribution avec celle d'autres acteurs.

La pratique nous enseigne que ce processus gagne considérablement en simplicité et en clarté quand les acteurs savent dans quel contexte ils se trouvent au moment présent. Cette prise de conscience les aide à développer une attitude intérieure appropriée pour chaque contexte. Celui qui dans un contexte de coopération veut « diriger » sera, à juste titre, pénalisé par un carton rouge par les autres partenaires de coopération.

Il est tout aussi peu fonctionnel de vouloir reporter la logique de pilotage dans le contexte de direction. Le manque de direction peut en effet avoir pour conséquence de paralyser l'organisation. Quand on met en scène des processus de négociation qui minent à la base les mécanismes de direction établis, on risque, le cas échéant, de priver les membres de l'organisation de décisions importantes. Ces dernières sont cependant indispensables pour permettre à la hiérarchie de lever les blocages et de régler les conflits.

Capacity WORKS met l'accent sur la façon de concevoir une coopération réussie. Le modèle aide à identifier des formes et des contenus pour les processus de négociation dans les systèmes de coopération. Les idées de base des facteurs de réussite (FR) sont présentées dans leurs grandes lignes dans les pages qui suivent. Les concepts sous-jacents et les questions clés donnent un aperçu rapide de la perspective particulière dans laquelle se place la gestion des systèmes de coopération et viennent compléter le modèle.



## Aperçu rapide des facteurs de réussite

### Facteur de réussite Stratégie

#### Devise : Négocier et adopter une orientation stratégique !

La bonne stratégie se révèle être un « modèle dans un flux de décisions » (selon une définition possible de la stratégie donnée par Henry Mintzberg). Dans un système de coopération, l'orientation stratégique du système et celle des organisations participantes doivent s'harmoniser les uns avec les autres. Un tel modèle dans le flux de décisions ne peut émerger que si les acteurs s'engagent à négocier ensemble un ou plusieurs objectifs. Cet engagement a des conséquences dans la mesure où il a des répercussions sur les stratégies des organisations participantes.

L'élaboration de la stratégie est une tâche ambitieuse, car elle exige des acteurs qu'ils mettent au point une perspective commune. La question clé est la suivante : faisons-nous ce qu'il faut ? Les acteurs doivent discuter d'options qui a priori peuvent leur être désagréables. Ils doivent prendre ensemble une décision qui sera portée par le système de coopération, et cela, dans un double sens : en effet, la décision porte le système de coopération et, inversement, le système de coopération porte la décision.

Le processus consiste en plusieurs étapes différentes qui sont toutes pareillement importantes : (1) analyse, (2) élaboration d'options, (3) décision, (4) élaboration d'une vision d'avenir, (5) traduction en actions concrètes. Les acteurs qui sautent une ou plusieurs de ces étapes parce qu'ils pensent que la situation a suffisamment été tirée au clair se privent ainsi d'une chance importante. Cette chance naît de la confrontation qui, si elle est difficile, garantit cependant que les acteurs communiquent honnêtement et sincèrement les uns avec les autres et élaborent une perspective commune et réaliste. Le FR Stratégie organise les espaces de communication qui permettent cette confrontation.

La discussion de l'orientation stratégique commune aide à clarifier ce que les acteurs impliqués dans le système de coopération attendent les uns des autres et du système de coopération. Elle fait ressortir les voies et moyens qui sont empruntés pour réaliser les objectifs et induire des changements et les options qui ont été rejetées. Elle motive le système de coopération à se montrer déterminé et amène les organisations impliquées à s'engager. La stratégie commune focalise l'action sur les potentiels et sur les domaines dans lesquels il existe une dynamique de changement social. Elle optimise l'utilisation des ressources et des compétences existant dans le système de coopération et crée des marges de manœuvre pour les acteurs afin qu'ils puissent évoluer et agir dans le cadre de la stratégie.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour déterminer l'orientation stratégique :

- Comment le secteur ou le champ d'action sociétal fonctionne-t-il actuellement ?
- Quelles stratégies de changement les acteurs intervenant dans le secteur poursuivent-ils ?
- Sur quel objectif commun les partenaires de coopération peuvent-ils s'accorder ?
- Quelles sont les options stratégiques dont on dispose pour atteindre cet objectif ?
- Quelles sont les forces qui peuvent être développées ? Quelles sont les faiblesses auxquelles la stratégie doit permettre de remédier ? Quelles sont les chances à saisir et les dynamiques de changement à exploiter ? Quels sont les risques dont il faut tenir compte dans ce contexte ?

- Comment la stratégie réagit-elle au fonctionnement du secteur eu égard, par exemple, à la faisabilité politique ?
- Selon quels critères une option stratégique est-elle retenue par les partenaires de coopération ?
- Les activités et prestations des partenaires de coopération sont-elles harmonisées entre elles ?
- Comment l'acquisition de compétences d'apprentissage est-elle prise en compte dans la stratégie ?

## Facteur de réussite Coopération

### Devise : Établir un lien entre les personnes et les organisations pour rendre les changements possibles !

Le fait que des acteurs décident de s'engager dans une relation de coopération avec d'autres acteurs ne modifie normalement en rien leur statut d'indépendance. Cependant, les acteurs renoncent alors librement à une partie de leur autonomie. En tant que partenaires impliqués, les acteurs ne se fondent pas entièrement dans le système de coopération, mais doivent s'acquitter de leur mission en tant qu'organisation et fractionner leur énergie en conséquence. L'énergie que les différents acteurs doivent investir dans la coopération peut être comparée à un carburant rare et cher. Une gestion professionnelle de la coopération conçoit des formes de coopération axées sur les résultats et aide à trouver un équilibre entre les différentes exigences soulevées dans le contexte de l'organisation et dans celui de la coopération.

Le FR Coopération traite entre autres des acteurs impliqués ou à impliquer. Il oblige à amorcer une réflexion aussi bien sur les intérêts et les attitudes à l'égard des objectifs de changement que sur les influences et compétences au sein du champ d'action sociétal. Il analyse de plus près les relations de coopération et de conflit de même que les rôles des acteurs impliqués et le recours à des formes de coopération appropriées. Il détermine les limites du système de coopération et permet ainsi de clarifier quels sont les acteurs qui engagent solidairement leur responsabilité pour obtenir les changements souhaités.

Les réseaux ne sont pas des systèmes de coopération dans la mesure où ils remplissent des fonctions très particulières et obéissent ainsi également à d'autres règles. Ils ne sont pas dotés des structures d'un système de coopération et sont considérablement moins contraignants en termes de coopération. La distinction entre les systèmes de coopération et les réseaux n'est pas sans avoir d'importantes conséquences sur l'efficacité de la gestion de la coopération. Les acteurs impliqués choisissent un mode de coopération approprié qui dépend des objectifs de la coopération.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour l'établissement de relations de coopération :

- Quels sont les acteurs dont il faut tenir compte dans le secteur ou le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les mandats, rôles et intérêts de ces acteurs ? Comment agissent-ils au sein du secteur ?
- Existe-t-il des lignes de conflit et lesquelles ? Comment peut-on aborder les asymétries de pouvoir au sein du système de coopération ?

- Quels sont les acteurs qui doivent être impliqués pour pouvoir atteindre l'objectif convenu ? Quels sont les acteurs dont la participation n'est pas nécessaire ?
- Quelles formes ou modes de coopération sont appropriées ?
- Les différents acteurs disposent-ils des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif convenu ?
- Quelles sont les ressources existant en-dehors du secteur (au niveau local, national ou même international) qui revêtent un intérêt stratégique et que le projet aurait intérêt à s'approprier ? Quels sont, en-dehors du système de coopération, les personnes, organisations et réseaux avec lesquels le projet pourrait entretenir des relations d'échanges utiles (« partenaires de troc ») ?
- Quels sont les avantages comparatifs qui font du système de coopération un partenaire attrayant dans une coopération complémentaire ?

## Facteur de réussite Structure de pilotage

### Devise : Négocier la structure optimale !

À l'instar des organisations, les systèmes de coopération doivent eux aussi être alimentés en décisions. Dans les systèmes de coopération, les décisions sont généralement prises dans le cadre de processus de négociation entre les partenaires. Chacun des acteurs impliqués s'efforce de donner des impulsions de pilotage et espère que celles-ci seront acceptées par l'ensemble du système de coopération. Le recours au principe hiérarchique n'est pas de mise. La structure de pilotage aménage des espaces sociaux pouvant accueillir ces processus de négociation.

La structure de pilotage permet au système de coopération de s'assurer les fonctions suivantes : décisions stratégiques et opérationnelles, gestion des conflits et gestion des ressources, planification des opérations, contrôle de la mise en œuvre et suivi. La structure de pilotage décrit en particulier les règles, les rôles, les mandats et les responsabilités dans les processus de décision. Il s'est avéré utile dans la pratique de faire une distinction entre le niveau politique/normatif, le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Cela permet de déléguer des tâches de pilotage et, par exemple, décharge des décideurs de haut rang, de l'obligation de prendre des décisions qui peuvent être rendues en meilleure connaissance de cause au niveau opérationnel inférieur. La structure de pilotage sera ainsi plus facilement acceptée par les acteurs impliqués. Les projets de durée déterminée qui doivent durablement amorcer un changement sociétal dans un système de coopération permanent ont également besoin d'une structure de pilotage qui devrait, si possible, être rattachée ou être intégrée à des structures de pilotage existantes. La structure de pilotage de systèmes de coopération doit satisfaire à un grand nombre d'exigences. Mais, en fin de compte, seuls deux critères d'appréciation sont déterminants : d'une part, la structure de pilotage optimale doit être fonctionnelle au regard des objectifs et des résultats visés, et, d'autre part, elle doit être appropriée par rapport à la complexité et au volume de la tâche à accomplir. En règle générale, la structure de pilotage devra être d'autant plus différenciée que l'objectif et les tâches du système de coopération sont plus complexes.

Pour la négociation d'une structure de pilotage, on s'orientera utilement aux **questions clés** suivantes :

- Comment les décisions sont-elles prises dans le secteur ou dans le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les besoins de pilotage estimés dans le système de coopération ? Faut-il créer de nouvelles structures de pilotage ou les structures existant dans le secteur peuvent-elles être mises à profit ?
- La structure de pilotage a-t-elle la capacité de maîtriser les tâches à accomplir en termes de diversité, de volume et de risques ?
- Comment s'assure-t-on un large soutien politique pour les objectifs et le processus de changement ?
- Sur quels critères mesurables les décisions de pilotage s'appuient-elles ? En quoi doit consister un système de suivi répondant aux exigences de pilotage du système de coopération ?
- Comment les décisions en matière de ressources sont-elles négociées, convenues et mises en œuvre au sein de la structure de pilotage ?
- Quel est le plan d'opérations retenu pour la mise en œuvre du concept stratégique ?
- Comment la structure de pilotage du projet peut-elle être conçue et organisée pour qu'il émerge un modèle qui enrichira durablement la culture interne du système de coopération ?

## Facteur de réussite : Processus

### Devise : Concevoir des processus d'innovation sociale !

L'innovation sociale est le fruit d'un processus de changement social qui se déroule rarement de façon linéaire et qui, en règle générale, n'est pas planifiable. Or, dans un système de coopération, les partenaires s'efforcent néanmoins de promouvoir des innovations sous une forme structurée.

Les partenaires commencent par analyser les processus établis par lesquels sont fournis des services à dimension sociale. Ils disent ensuite où des changements doivent intervenir et, finalement, mettent en route les processus de changement qui ancreront les innovations dans le fonctionnement régulier du système de coopération. Cela exige une imbrication étroite entre le système de coopération permanent et le projet à durée limitée qui doit donner les impulsions de changement.

Le FR Processus met l'accent sur deux aspects : il examine les processus dans le champ d'action sociétal auquel se réfèrent les processus de changement. En outre, il établit et vérifie les processus de gestion internes au projet qui doivent servir à amorcer ces changements dans le secteur. Les processus de gestion internes se rapportent à la coopération de tous les acteurs impliqués dans le projet.

L'un des éléments centraux du FR Processus est ce qu'il est convenu d'appeler la « carte des processus » qui permet de représenter et de visualiser un système de coopération dans son ensemble. Partant des prestations que les différents acteurs fournissent ensemble, on établit une typologie des processus. En s'appuyant sur les distinctions qu'elle permet, on analyse le statu quo d'un

système de coopération et on définit les besoins de changement. Les processus de prestation sont les processus qui se rapportent directement aux objectifs du système de coopération. Les processus de coopération soutiennent les processus de prestation en assurant que les différents acteurs coordonnent leurs actions. Les processus d'apprentissage sont nécessaires afin que les acteurs se préoccupent de la qualité de la fourniture de prestations dans le secteur et effectuent les changements nécessaires. Les processus de soutien décrivent les blocs de tâches qui viennent en appui des types de processus restants. Les processus de pilotage sont les processus par lesquels on fixe le cadre juridique, politique et stratégique des types de processus restants.

Alors que la carte des processus offre un aperçu stratégique du secteur, la hiérarchie des processus est utile à la planification opérationnelle ou à l'analyse détaillée. Elle permet de représenter les processus sélectionnés de façon plus détaillée en procédant à un découpage en processus partiels. Le degré de détail nécessaire dépend toujours des besoins dans le cas spécifique.

Les **questions clés** suivantes sont utiles pour l'orientation aux processus :

- Quels sont les processus qui sont importants dans le champ d'action sociétal et comment sont-ils organisés ?
- Comment les processus centraux (processus de prestation, de coopération et d'apprentissage) interagissent-ils avec les processus de pilotage et de soutien ? Où se situent les forces et les faiblesses ?
- Dans quels processus dans le secteur le projet doit-il investir pour obtenir des effets de levier ?
- Par le biais de quels processus le projet influe-t-il sur l'organisation des processus dans le secteur ?
- Comment les processus de prestation du projet doivent-ils être conçus pour ce faire ?
- Dans quelle mesure les processus de changement revêtent-ils un caractère modèle dans leur façon de soutenir les innovations sociales dans le système de coopération ?

## Facteur de réussite Apprentissage et innovation

### Devise : Mettre l'accent sur la compétence d'apprentissage !

Pour être efficace, la gestion de la coopération doit s'efforcer d'améliorer la compétence d'apprentissage à tous les niveaux de renforcement des capacités : adaptation des conditions d'ensemble au sein de la société et amélioration des relations de coopération. Les organisations apprennent à contribuer à la réalisation de l'objectif commun en améliorant toujours plus la qualité de leurs prestations ainsi qu'à promouvoir l'acquisition de nouvelles connaissances. Les personnes travaillant dans les organisations étendent leurs compétences et organisent des processus d'apprentissage communs de façon à pouvoir contribuer à l'obtention de résultats durables dans leur environnement de travail. En même temps que les changements induits au sein des organisations et des systèmes de coopération, ils remplissent ainsi une condition importante pour encourager les innovations et les mettre en œuvre.

Trois mécanismes fondamentaux de la théorie de l'évolution permettent d'expliquer comment les organisations et les systèmes de coopération apprennent et comment les innovations s'établissent. Des écarts, petits ou grands, par rapport aux routines établies voient le jour de façon planifiée ou spontanée à divers endroits dans les organisations et les systèmes de coopération (**variations**). Un trop grand nombre de variations peuvent, du fait de leur diversité, générer des incertitudes et freiner l'action. Cette situation oblige la direction ou la structure de pilotage à décider laquelle parmi les variations connues est celle qui est la plus utile (**sélection**). Cette sélection doit être suivie de mesures afin d'ancrer l'innovation dans le système (**(re-)stabilisation**). On vérifie à cet effet les règles, les structures, les processus et les rituels et on les adapte si nécessaire, ce qui donne naissance à de nouvelles routines. Le système de coopération ou l'organisation acquiert ainsi la stabilité nécessaire à sa survie.

Les impulsions d'apprentissage et d'innovation sont souvent données par des personnes individuelles qui entrevoient de nouvelles possibilités et des potentiels ou qui constatent tout simplement l'existence d'un déséquilibre entre le niveau d'ambition et la réalité. Le développement des compétences internationales place l'individu au centre de son engagement de résultats et fait partie intégrante de l'approche de renforcement des capacités. Les approches en matière de développement organisationnel sont plus efficaces et plus durables quand elles s'accompagnent d'un développement des compétences et de réseaux d'apprentissage au niveau individuel : dans leur rôle d'agents de changement, les personnes peuvent organiser les processus d'échange de façon plus efficiente, suggérer des réorientations dans leur environnement et consolider les acquis de l'apprentissage au travers de leur fonction de diffuseurs. En même temps, les processus de renforcement des capacités améliorent les conditions qui sont nécessaires au niveau de l'organisation et de la société pour accroître l'efficacité du développement des compétences et en consolider les acquis.

Les **questions clés** suivantes sont utiles à la mise en place d'une compétence d'apprentissage :

- Quelles sont les innovations qui doivent être diffusées et ancrées dans le champ d'action sociétal ?
- Quels sont les objectifs d'apprentissage qui sont implicitement contenus dans les objectifs du projet ?
- Quels sont les besoins d'apprentissage aux trois niveaux du renforcement des capacités ?
- Comment faut-il évaluer la compétence du système de coopération à élaborer des stratégies, à concevoir et organiser durablement des coopérations, à prendre des décisions et à façonner des processus ? Quels sont les besoins d'action qui en résultent ?
- Comment s'assure-t-on que l'on tire les enseignements des actions concrètes du projet ? Les lignes d'action s'harmonisent-elles entre-elles et se renforcent-elles mutuellement ? Quels sont, au regard des besoins d'apprentissage, les mesures qui devraient être engagées à titre complémentaire ?
- Comment, en tenant compte des mécanismes de variation, sélection et (re-)stabilisation, le projet soutient-il l'apprentissage et la consolidation des processus d'apprentissage au sein du système de coopération ?
- Comment les expériences en matière d'apprentissage sont-elles traitées et formalisées au sein du projet de façon à promouvoir ainsi les compétences d'apprentissage au sein du système de coopération ?

## Systèmes de coopération permanents et temporaires

Les systèmes de coopération sont de deux types, et il est important de les distinguer soigneusement l'un de l'autre. Il existe, d'une part, des systèmes de coopération permanents, qui sont établis dans le but de maîtriser un problème sociétal donné ou d'atteindre un objectif commun. Les systèmes de coopération de ce type visent à garantir que la société sera approvisionnée en certains services et prestations, par exemple la fourniture d'eau potable ou de soins de santé. Il s'agit de systèmes de coopération permanents qui mettent des biens ou des services publics à la disposition d'un champ d'action sociétal.

D'autre part, il existe également des systèmes de coopération à durée déterminée qui alimentent les domaines de politique en innovations sociales. Comme mentionné en liminaire, ces systèmes sont appelés « projets ». Les objectifs visés par un projet ciblent toujours clairement un système de coopération permanent, qui doit faire l'objet de changements durables. Les changements qui doivent intervenir dans le secteur sont esquissés au fil du projet sous forme de modèles. Cela signifie que des processus nouveaux ou différents sont établis afin de fournir des prestations et services importants pour la société. Cela peut s'exprimer, par exemple, par des formes de coopération modifiées entre les acteurs impliqués, des propositions d'ajustement du cadre juridique et politique ou des initiatives de changement au sein d'organisations pertinentes qui sont destinées à faciliter l'adaptation à de nouvelles exigences.

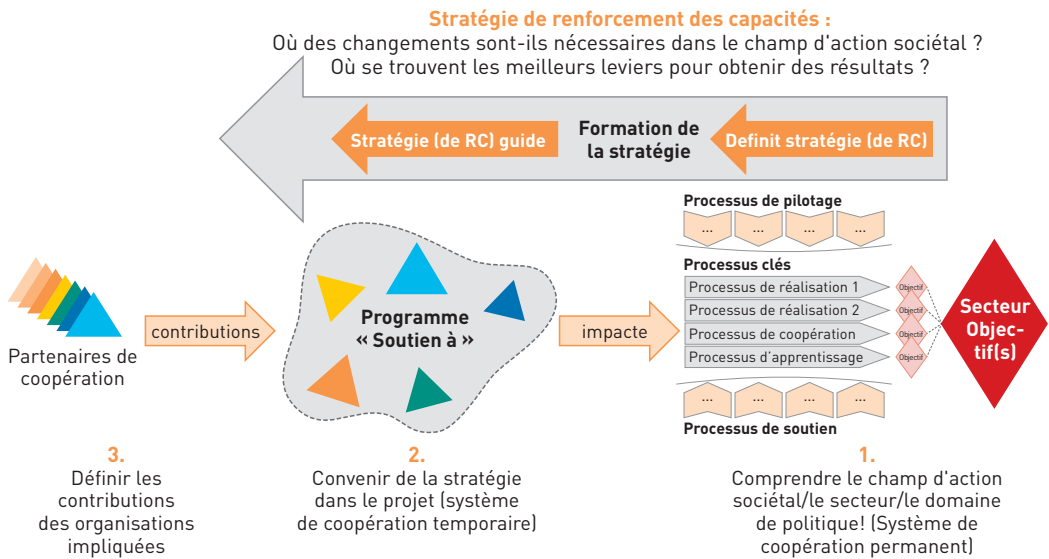
Du point de vue conceptuel, il est essentiel de garder à l'esprit qu'un projet n'est pas un laboratoire dont on peut se servir comme d'un espace exempt de germes pour identifier des solutions modèles aux problèmes de la vie réelle. Le projet ne peut pas être considéré séparément et indépendamment du système de coopération permanent. Les acteurs impliqués ne peuvent pas laisser les préoccupations du système de coopération permanent aux portes du laboratoire et négliger leurs activités quotidiennes régulières quand ils coopèrent au sein du projet. La métaphore du véhicule que l'on répare pendant que le moteur continue à tourner se prête bien pour décrire la mise en œuvre d'un projet. Le système de coopération temporaire doit être conçu de façon à répondre aux exigences et possibilités du système de coopération permanent et à avoir une utilité réelle pour les acteurs. Il importe donc de trouver le juste équilibre entre l'activité régulière et les impulsions de changement.

Pour que cela soit possible, il faut qu'un projet soit toujours conçu dans la perspective du champ d'action sociétal concerné. Qu'est-ce-que cela signifie ? L'exemple suivant le dit clairement : un projet doit améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) à des services financiers. L'objectif du projet ne se rapporte donc qu'à une partie de l'ensemble du secteur financier. Le projet doit néanmoins s'intégrer dans la logique du secteur, par exemple en ce qui concerne le rôle des banques privées. Certains acteurs doivent, le cas échéant, être d'abord amenés à adhérer à l'objectif du projet.

Il faut ici dire clairement ceci : le projet ne remplace pas le secteur. Le projet n'existe pas non plus en supplément des structures existantes en apportant à la fin des solutions clés en main. Il est important d'éviter les structures parallèles et les doubles emplois afin d'élaborer des solutions durables qui pourront s'intégrer durablement à la logique de fonctionnement du secteur. Un système de coopération temporaire est soutenu par l'engagement des différents secteurs et sert de plate-forme à la réalisation des objectifs de toutes les parties impliquées. Bien entendu, les différentes organisations tireront un avantage de la coopération pour elles-mêmes pendant qu'elles y apportent leur contribution spécifique, mais ce qui compte avant tout, c'est la mise au point de solutions durables dans le système de coopération.

## La trilogie du renforcement des capacités

Comment est-il donc possible d'initier durablement des changements dans un champ d'action societal ? Le graphique de la trilogie du renforcement des capacités illustre l'interaction entre le système de coopération permanent, le système de coopération temporaire et les contributions spécifiques des différents partenaires de coopération.



Graphique 4 : Trilogie du renforcement des capacités

En partant de la droite, on distingue trois éléments : un changement durable doit être induit dans un secteur. Il faut, à cet effet, s'assurer que le mode de fonctionnement de ce système de coopération permanent est bien compris par tous et s'efforcer de déterminer quelles sont les capacités dont les personnes, les organisations et la société ont besoin pour que le changement recherché puisse se concrétiser. L'enjeu consiste donc finalement à renforcer leur capacité à prendre leur développement durablement en main et à s'adapter à un environnement dynamique.

Le système de coopération temporaire (le projet), qui se trouve au centre du graphique, est conçu de façon à répondre à la logique et aux possibilités de développement du domaine de politique et à faire siennes les idées sur le système de coopération permanent : qui doit changer quoi pour que les objectifs et les résultats visés puissent être atteints ? Comment cela peut-il se faire ? Qui doit apprendre quoi et à quel niveau afin que les changements puissent être durablement consolidés ?

Le projet utilise pour cela les contributions des partenaires de coopération impliqués (sur la partie gauche du graphique) qui peuvent considérablement varier, par exemple en termes de moyens financiers, d'investissement sous forme de travail des collaboratrices et collaborateurs, de prestations de services ou de connaissances. Il s'agit d'utiliser intelligemment les ressources existantes qui sont mises à disposition par les partenaires de coopération au travers de leurs organisations respectives.



En quoi exactement consiste le soutien apporté par Capacity WORKS ? Le modèle de gestion Capacity WORKS permet aux acteurs impliqués d'observer et d'analyser l'environnement d'un projet, c'est-à-dire le système de coopération permanent dans lequel un changement doit intervenir, afin d'en tirer des conclusions pour définir la stratégie de changement. Capacity WORKS aide en outre à concevoir et à mettre en œuvre le projet : les objectifs sont définis en commun, les partenaires de coopération possibles sont choisis, une stratégie sur mesure de renforcement des capacités est mise au point, des mécanismes décisionnels sont instaurés et des activités concrètes sont opérationnalisées et mises en œuvre.

La logique consistant à sans cesse rétablir le lien entre le domaine de politique et le projet est l'élément central de l'ancrage durable des changements. Le système de coopération permanent doit adopter ces changements et les intégrer dans ses procédures de routine. Il a besoin pour cela d'impulsions qui sont toutes orientées vers l'objectif commun et qui sont données à différents niveaux : à celui de la société avec son environnement contextuel et son tissu de relations de coopération bien établi, à celui des organisations individuelles et à celui des personnes qui, dans la fonction qu'elles exercent, contribuent au fonctionnement du secteur.



### Renforcement des capacités pour l'utilisation des énergies renouvelables

L'un des moyens pouvant être envisagé pour promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables dans un pays peut consister à encourager l'installation de panneaux solaires au niveau des ménages privés par le biais d'un projet. Il faut à cet effet disposer d'un cadre juridique afin d'assurer que les projets de recherche auront accès à des subventions publiques, ce qui pourrait en même temps favoriser le développement de solutions techniques d'un coût plus avantageux.

Des acteurs du secteur public, des universités et des associations professionnelles réalisent dès à présent des projets de recherche communs. Ils conviennent de poursuivre ensemble les objectifs du nouveau projet et initient ainsi un système de coopération temporaire. Pour qu'elles puissent s'engager effectivement dans le projet, certaines organisations individuelles devront faire l'objet de mesures de renforcement des capacités afin d'être notamment capables de constituer des équipes de projet à court terme, de coordonner leurs activités hors du cadre interne de l'organisation et d'intégrer les résultats obtenus dans les processus de cette dernière. Les personnes travaillant dans les organisations impliquées doivent, elles aussi, développer de nouvelles compétences pour que le système de coopération puisse obtenir les résultats attendus. Si elles font partie d'une équipe de projet, elles auront, le cas échéant, besoin d'être formées aux bases et principes de la gestion de projet. Si elles exercent une fonction de direction, elles devront acquérir les compétences qui leur seront nécessaires pour amener l'organisation à traverser avec succès ce processus de changement. Si elles sont appelées à former d'autres personnes aux nouvelles solutions techniques, elles devront savoir où elles peuvent elles-mêmes acquérir ces techniques, à quelles méthodes didactiques recourir pour transmettre leurs connaissances de façon optimale et comment faire pour initier des réseaux d'apprentissage.

En cas d'interaction efficace entre les différents niveaux de renforcement des capacités, le système de coopération temporaire introduira l'innovation dans le système de coopération permanent. Le fait que la compétence en matière de changement a été globalement renforcée donne à penser qu'à l'avenir les acteurs impliqués seront également à même de maîtriser leurs nouvelles tâches avec succès. ●

Un renforcement efficace des capacités est donc la clé du développement durable. Dans les deux cas, la volonté de changement des acteurs impliqués est une condition préalable essentielle. Le risque d'échec est grand si un projet ne parvient pas à capitaliser sur cette volonté de changement et à l'exploiter.

Le modèle de gestion Capacity WORKS aide à se représenter ces relations et interactions sous différentes perspectives et à les garder à l'esprit. On stimule ainsi un échange ciblé entre les acteurs impliqués qui, par le biais de leurs discussions, parviennent à se forger une vision commune de la réalité. De cette façon, les acteurs élargissent leurs marges de manœuvre, ce qui leur permet d'ouvrir une piste de changement à laquelle toutes les parties impliquées sont motivées à apporter leur contribution.

## Travailler avec Capacity WORKS

Les oracles de l'Antiquité étaient bien pratiques. Une question claire, une personne ayant la capacité de lire les signes, ce qui parfois s'accompagnait d'une offrande et parfois non, et déjà celui qui venait chercher conseil disposait des éléments dont il avait besoin pour prendre ses décisions. Le modèle de gestion Capacity WORKS est bien différent des oracles même s'il existe certaines analogies au début et à la fin du processus. Le point commun au début est celui-ci : plus la question à traiter est claire, plus l'entrée en matière devient facile. Et à la fin, avec Capacity WORKS comme avec les oracles, on dispose des éléments de décision nécessaires.

Mais, entre le début et la fin, tout est différent. Dans le cas des systèmes de coopération aumoins, les réponses aux questions ne peuvent généralement pas être données par des externes. Soit dit en passant, les oracles dans l'Antiquité ne livraient que rarement des réponses explicites. C'est ainsi que Crésus, le roi de Lydie célèbre par ses richesses, n'aurait pas dû, en 546 avant Jésus-Christ, interpréter aussi précipitamment l'oracle de Delphes qui lui avait prédit que s'il franchissait le fleuve Halys, il détruirait un grand empire. Faisant confiance à l'oracle, Crésus a lancé son armée contre celle du roi de Perse Cyrus II. Mais ce n'est pas l'empire du roi de Perse qui a été détruit, mais le sien.

Capacity WORKS part du principe que les acteurs impliqués dans un système de coopération lisent eux-mêmes les signes du temps. Les acteurs doivent eux-mêmes se mettre en quête des bonnes réponses, formuler leurs hypothèses et les vérifier, les confirmer ou les rejeter. Dans tous les cas, il appartient aux partenaires de coopération eux-mêmes de prendre les bonnes décisions. Il est rarement possible de dire à cent pour cent ce qui est juste et ce qui est faux, car les systèmes de coopération sont des systèmes sociaux et agissent dans des environnements sociétaux extrêmement complexes. De par nature, il n'est jamais possible de tout prévoir à l'avance. Capacity WORKS n'est donc pas un oracle !

Lors de l'introduction du modèle de gestion à la GIZ, un grand nombre de collaborateurs ont d'abord été surpris d'apprendre que pour traiter certaines questions dans les systèmes de coopération, il pouvait être utile de répondre à d'autres questions. Cette approche, qui semble être paradoxale de prime abord, se fonde sur l'hypothèse que personne n'est mieux en mesure de décider de la configuration d'un système de coopération que les acteurs impliqués eux-mêmes. Les questions que livre Capacity WORKS permettent aux acteurs de mettre à profit ce qu'ils savent implicitement. Une expertise externe peut être utile, mais ne livre pas de solutions durables. Celles-ci doivent être mises au point par les participants eux-mêmes quand ils se forment une vision commune de leur réalité. Cela signifie néanmoins aussi qu'il faut renoncer en partie à vouloir entièrement planifier les résultats.

« Tout est possible, mais rien n'est sûr ! ». Sur les marches de Delphes, un tel graffiti aurait été entièrement déplacé alors qu'il s'inscrit à la perfection dans l'esprit des sociétés modernes. Il est fascinant de se demander comment ce graffiti serait interprété par un fonctionnaire syndical qui vient d'annoncer à un groupe d'ouvriers d'usine qu'ils sont en chômage technique partiel ? Quelle association d'idées provoquerait-il chez la directrice d'une division du ministère du Travail finalisant un projet de décision pour une réforme sociale ? Et qu'en penserait cette femme ingénieur qui est sur le point de clore avec succès ses travaux de recherche sur de nouvelles méthodes de production ? Ce message éveille-t-il un désir de sécurité et de prévisibilité ? L'acceptation du changement permanent ? La motivation à explorer de nouvelles marges de manœuvre ?

Le modèle de gestion Capacity WORKS aide à entrevoir de nouvelles marges d'action pour des processus de changement social et s'adresse à tous ceux qui veulent mieux comprendre ou façonner des systèmes de coopération.

### L'interaction des différents éléments de Capacity WORKS

Selon le degré de détail devant caractériser les résultats, il sera suffisant, dans de nombreux cas, de structurer un processus de réflexion en s'aidant de questions clés adéquates et en s'orientant à la logique des cinq facteurs de réussite. Pour traiter un thème en profondeur, il est recommandé de recourir à la boîte à outils. Mais, attention ! Pas d'instrument, sans question ! Un grand nombre d'instruments permettent de plus facilement aborder certaines questions conjointement au travers de l'analyse et de la réflexion. Certains utilisateurs espéreront peut-être qu'en « remplissant » les instruments, la solution au problème, par exemple sous la forme d'une stratégie, surgira d'elle-même comme si elle pouvait sortir de l'entonnoir qu'ils ont posé. Malheureusement il n'en est rien : comme dans la vie normale, il faut qu'entre l'analyse de la situation et la réflexion, les acteurs aient le courage d'amener la discussion jusqu'au point de décision.

Le choix du « bon » facteur de réussite ou du « bon » instrument est toujours fonction du problème ou des questions à traiter. Par le biais de références croisées au contenu, les cinq facteurs de réussite sont étroitement liés les uns aux autres et offrent ainsi cinq perspectives différentes de la réalité du système de coopération. Les facteurs de réussite peuvent être comparés à des projecteurs qui éclairent différents angles, les parties restées dans l'ombre arrivant sous le faisceau lumineux lors du prochain passage du projecteur. En règle générale, le fait de traiter un facteur de réussite ouvrira automatiquement la porte donnant accès aux autres facteurs. Cela signifie concrètement qu'il n'y a pas de « vrai » ou « faux », ce qui compte ici, c'est l'utilité.

Les suggestions proposées dans ce qui suit illustrent à titre d'exemple comment les instruments peuvent servir aux usages les plus divers :

- Un instrument peut être utilisé par un membre individuel ou un petit groupe de personnes du système de coopération pour rassembler des idées sur une question donnée. Les éléments alors sont repris et utilisés comme base pour une discussion. C'est certainement là la façon la plus minimaliste et la moins laborieuse d'utiliser la boîte à outils.
- Un groupe d'acteurs faisant partie du système de coopération a besoin d'éléments d'information pour discuter d'un problème ou d'une question donnée. Le temps à consacrer à un instrument dépend ici de l'hétérogénéité et de la taille du groupe. Selon la complexité de la tâche à maîtriser, le recours à l'instrument peut prendre une demi-journée ou exiger la mise en place d'un atelier d'environ un jour et demi.
- C'est quand les acteurs du système de coopération utilisent la boîte à outils pour prendre des décisions de fond, comme celle concernant l'approche stratégique du projet par exemple, qu'ils doivent consacrer le plus de temps aux instruments. Il faut, le cas échéant, compter ici avec des ateliers s'étendant sur plusieurs jours.

Il en va de même en ce qui concerne l'utilisation de tous les autres éléments du modèle de gestion. Les questions clés relatives aux facteurs de réussite peuvent être discutées de façon systématique au sein du système de coopération afin que les acteurs puissent se faire un aperçu de la voie dans laquelle ils envisagent de s'engager ensemble. Elles peuvent cependant également être utilisées par des membres individuels du système pour se préparer à une réunion ou à un atelier. Les facteurs de réussite sont une vaste source de connaissances sur les questions se posant au sein de systèmes de coopération et, à ce titre, offrent une orientation pour la gestion. À eux seuls, les intitulés des facteurs de réussite (stratégie, coopération, structure de pilotage, processus, apprentissage et innovation) offrent déjà des angles d'approche facilement compréhensibles qui peuvent être utiles lors de la négociation de processus de coopération.

### Le côté ludique de Capacity WORKS

L'expérience recueillie avec Capacity WORKS à la GIZ a montré que le modèle de gestion est plus accessible quand on l'aborde par son côté ludique. L'adjectif « ludique » ne doit pas ici être compris comme l'antonyme de « sérieux » mais comme axé sur les besoins, souple et prêt à tester le modèle et ses instruments. Dans l'enfance en particulier, nous abordons encore tout naturellement les choses de cette façon : dans le jeu, nous convenons souvent de certaines règles à appliquer qui deviennent alors les règles du jeu. Cependant, dès lors que ces règles du jeu deviennent trop lourdes ou trop peu fonctionnelles – ce dont les participants au jeu conviennent normalement d'eux-mêmes – elles sont à nouveau rejetées, modifiées ou réinventées.

L'intérêt d'utiliser Capacity WORKS augmente considérablement quand la gestion des systèmes de coopération est abordée avec la même ouverture d'esprit. Un instrument ne colle pas à cent pour cent au problème à traiter ? Qu'importe, puisqu'il suffit de le compléter, de ne l'utiliser qu'en partie ou de le rejeter. Ludique ne veut pas dire non plus « arbitraire », car le contexte dans lequel s'inscrit l'utilisation de Capacity WORKS est sans équivoque le système de coopération à la fois permanent et temporaire.



<http://www.springer.com/978-3-658-07891-1>

La Gestion des Coopérations dans la Pratique  
Façonner le Changement Social avec Capacity WORKS  
2015, IX, 285 p. 46 ill. en couleurs., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-07891-1