



Photo : DIOBRASS

Performance et changement, une impossible équation ? Lorsque l'efficacité n'est pas forcément là où on la cherche...

*Denis Dubuisson**

La professionnalisation, l'efficacité, la performance et le management technicisent notre travail et nous imposent des contraintes supplémentaires. Seraient-ils pour autant des gros mots à bannir de nos pratiques ? Cette tendance entraîne-t-elle forcément une perte de sens ?

C'est un constat quasi-imparable, bien documenté dans le numéro 139 des Echos du COTA (juin 2013), que le monde de la coopération s'est technicisé. Exit, donc, le dialogue, la solidarité, et place à l'efficacité et au management ? De nombreuses ONG regrettent ce glissement qui s'est accéléré à partir de 2005 et la Déclaration de Paris.

Une réponse de la société civile a été de se doter de critères d'efficacité alternatifs, mettant davantage l'accent sur le changement social et sur ce qui fait notre spécificité d'acteurs de la société civile. Pourtant, ces Principes d'Istanbul ne constituent pas (encore) une référence au sein des ONG européennes. Sans doute qu'à vouloir être universels, ces principes ont perdu de leur pouvoir d'interpellation et d'inspiration.

Par ailleurs, pour d'autres ONG, définir nos propres références pour l'efficacité, c'est d'une certaine manière aussi participer à l'agenda promu par les gouvernements sous l'égide de l'OCDE. Afin de rester crédible pour nos partenaires financiers (et pour être reconnue comme telle à Busan), il était difficile de sortir totalement du paradigme de l'efficacité telle que défini par l'OCDE.

Des oeillères

La professionnalisation et l'agenda de l'efficacité se sont souvent traduits, dans le secteur ONG, par l'utilisation de méthodes orientées résultats, que cela soit au niveau de la planification, de la gestion ou de l'évaluation des actions. Il est évident que ces méthodes ont apporté un plus dans nos pratiques. Elles nous ont notamment incités à expliciter le sens de nos actions et nos hypothèses de travail.

Toutefois, si –en théorie– les outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) devaient nous inviter à requestionner largement et régulièrement le sens, les finalités (y compris politiques) de nos

engagements, malheureusement, –en pratique– la GAR revient souvent à « gérer par les indicateurs », étalons tous puissants de la mesure de la performance.

Le nez dans le guidon des échéances techniques ou financières, nous fonçons vers l'atteinte d'indicateurs rarement assez fins que pour faire justice aux changements que nous poursuivons. Pire ! Lorsque nos ambitions en termes de changement ne sont pas aisément traduisibles en indicateurs, nous sommes parfois tentés de censurer ou reformuler ces ambitions pour les mettre en conformité avec ce qui est mesurable, performable, bancable. Il en découle une standardisation des approches due à la limitation technique de nos méthodes de gestion ou des possibilités de mesure.

De la même façon, les nouvelles approches de l'évaluation promues (les fameuses approches quasi-expérimentales basées sur des essais randomisés contrôlés issus des essais cliniques) dans certains cercles se basent sur l'hypothèse que le changement social provoqué est attribuable à une intervention de la même façon qu'une guérison est attribuable à un médicament. Cet extrémisme de l'efficacité risque de limiter davantage la gamme des changements recherchés à ceux dont les liens de causalité entre intervention et changement (l'attribution) sont démontrables a priori de façon certaine.

Pourtant, comme le rappelle malicieusement Erik Rydberg dans son article¹, les plus beaux résultats de développement que chacun d'entre nous avons eu la chance d'observer sont souvent, sinon le fruit du hasard, certainement imprévus. Et ce, d'autant plus qu'on s'éloigne du bêtonciment pour viser du changement social en profondeur.

Et là, l'efficacité au sens classique du terme ne nous aidera pas à produire du changement, que du contraire !

A se focaliser sur le déroulement implacable

1. Lire «De quelques cultes « modernes » », dans les Echos du COTA de juin 2013 (n°139), p. 27.

d'une chaîne de causalités hasardeuse, on risque de passer à côté du plus important. Les partisans des méthodes quasi-expérimentales d'évaluation oublient d'ailleurs un peu rapidement que leur terrain de jeu n'est pas un labo pharmaceutique aseptisé mais bien le monde réel.

Quelle alternative ?

C'est insuffisant de rejeter l'efficacité au prétexte que le changement social ne serait pas productible par une approche de cause à effet dont l'enchaînement est mécaniquement prévisible.

Plusieurs voix s'élèvent pour mettre davantage l'accent sur les processus et leur qualité plutôt que sur la chaîne de résultats pour produire du changement social. Les principes d'Istanbul sont un pas dans cette direction.

L'introduction de nouvelles approches de gestion peut aussi relever de cette logique (et pas forcément, n'en déplaise à certains, d'une professionnalisation à tout crin). En particulier, les approches de gestion qui sont axées sur l'apprentissage interne. En effet, si rien (ou presque) ne peut être considéré comme certain au niveau de l'atteinte des résultats de développement à partir de moyens donnés, si notre travail repose en grande partie sur l'empirisme, il est crucial de mettre en place des outils qui renforcent notre agilité à tirer parti rapidement de nos succès et échecs.

ACODEV promeut parmi ses membres une approche de l'apprentissage organisationnel basée sur le système EFQM de gestion de la qualité/amélioration continue². Cette approche peut compléter les approches strictement opérationnelles axées sur le suivi et l'évaluation en élargissant la portée de l'apprentissage sur trois axes.

Tout d'abord, de par son regard holistique sur l'organisation, EFQM met en évidence l'influence

2. Lire, de Denis, « Un cadre de référence pour la qualité dans le secteur ONG », dans Les Echos du COTA, n°131 (juin 2011), p. 15 (http://www.cota.be/download/echos_du_cota/Echos_131_light.pdf).

de facteurs qui ne sont pas directement opérationnels sur la qualité des résultats. L'engagement personnel, la stratégie organisationnelle, la gouvernance interne ont une influence certaine sur notre capacité à produire (soutenir ?) le changement social.

Par ailleurs, EFQM recommande de ne pas se satisfaire de l'analyse des indicateurs de notre chaîne de résultats (au sens GAR du terme) pour tirer des leçons de nos approches. EFQM nous encourage à également envisager la satisfaction de nos parties prenantes. La meilleure performance en termes d'atteintes des résultats peut masquer des bénéficiaires insatisfaits. C'est dans ce cadre, notamment, qu'ACODEV a proposé à ses membres de tester l'expérience d'étude de satisfaction des partenaires. Enfin, EFQM propose de confronter nos résultats à ceux d'autres organisations. Pas dans une démarche scolaire de classement des bons et mauvais élèves de la classe, mais plutôt pour faire circuler les bonnes pratiques entre organisations.

On ne trouvera donc pas l'efficacité en la cherchant avec les outils classiques de l'efficacité de l'aide ou du développement. Ceci ne veut bien entendu pas dire qu'il faudrait rejeter en bloc toute approche axée sur les objectifs. Le déplacement du focus des activités vers les résultats a certainement été une avancée. Ce dont il est question ici c'est de rééquilibrer notre attention vers les domaines qui peuvent faire la différence : nos approches et processus qui sont au cœur du changement. Dans cet esprit, s'il est un domaine dans lequel nous avons la responsabilité absolue d'être efficaces, c'est dans la gestion de l'apprentissage continu. Nous devons y veiller à tous les niveaux de l'organisation, avec humilité par rapport aux changements que nous pouvons provoquer et en partageant largement les leçons tirées de nos échecs comme de nos réussites.

* Coordinateur du Pôle Qualité de ACODEV (www.acodev.be). Denis s'exprime ici en son nom propre. Ses propos n'engagent pas la fédération des ONG francophones et germanophones.