

# Echos du COTA

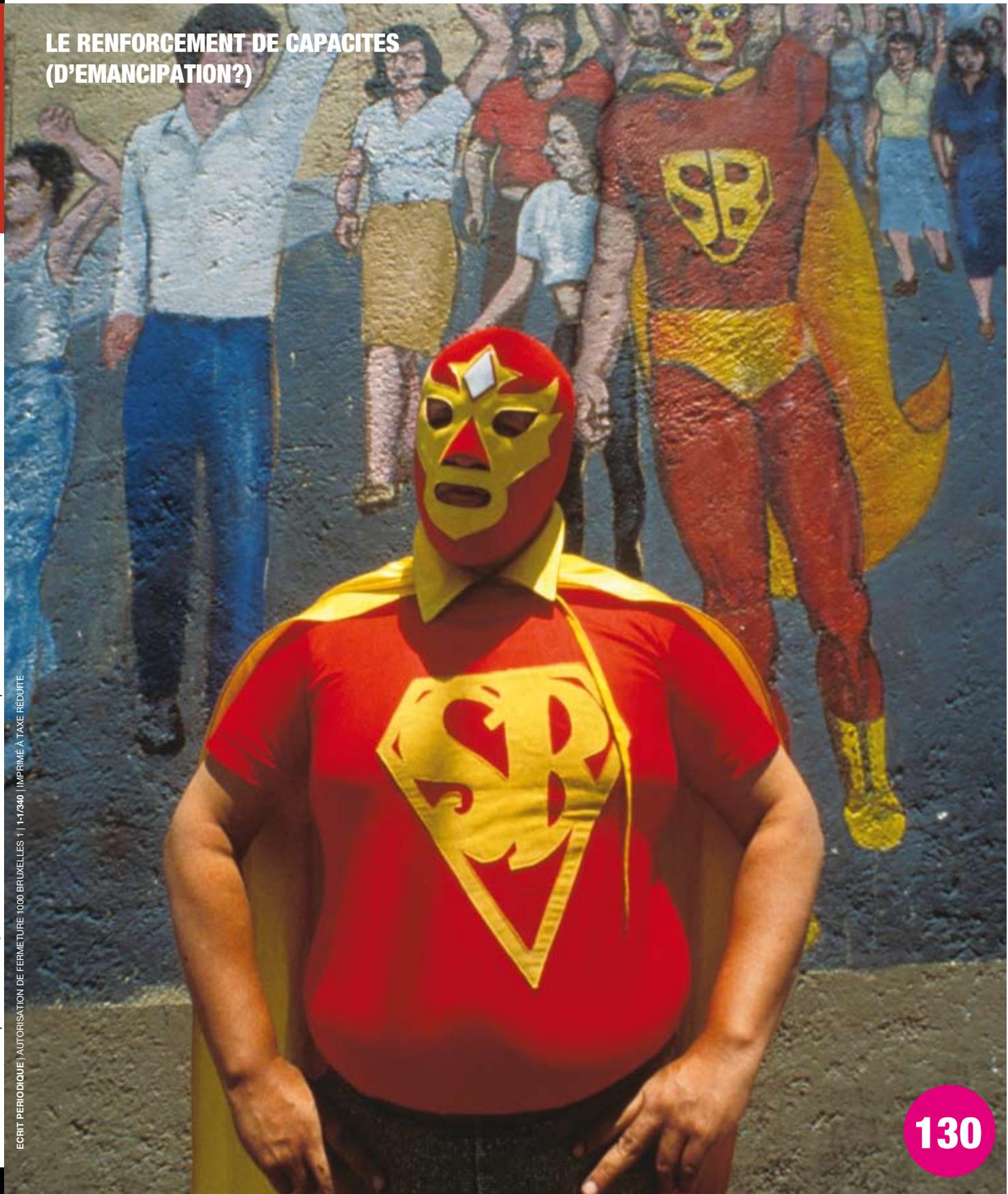
BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

LE RENFORCEMENT DE CAPACITES  
(D'EMANCIPATION?)

MARS 2011

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

ECRIT PERIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1/2340 | IMPRIME A TAXE REDUITE



# éditorial

**EDITEUR RESPONSABLE** COLETTE ACHEROY  
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES  
BELGIQUE

**RÉDACTION** STEPHANE BOULCH  
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

**GESTION DES ABONNEMENTS** ROSE MARTINEZ  
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

**GRAPHISME** FREDERIC PIRON  
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

**PHOTO DE COUVERTURE** LIBA TAYLOR /  
PANOS PICTURES

**FORMULES D'ABONNEMENT**  
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]  
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]  
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,  
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

**COORDONNÉES BANCAIRES**  
DEXIA BD PACHECO 1000 BRUXELLES  
SWIFT-BIC : GKCCBEBB  
IBAN : BE730682 1270 4960  
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS  
ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT  
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE  
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

**COTA ASBL**  
7 RUE DE LA REVOLUTION  
1000 BRUXELLES  
BELGIQUE  
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96  
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95  
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

## Tristes topiques

Chacun d'entre nous cultive une vision propre du renforcement de capacités (RC). Le COTA en a fait un pilier de son nouveau programme trisannuel.

Ce numéro était l'occasion de confronter notre perception du RC avec les conceptions et pratiques saillantes du moment, d'autant que le sujet est à la mode et fait beaucoup parler. Mais, c'est devenu une habitude, à chaque fois que nous entreprenons de faire le point sur une notion de base de la coopération, nous nous apercevons que, bien qu'intégrée dans les discours, ferment de reconnaissance entre ses acteurs, de la légitimité de leur engagement, elle est mal connue et offerte à tous les vents d'interprétation, toutes les déviations plus ou moins conscientes...

A priori la souplesse est un gage de liberté, de tolérance, une porte ouverte à l'innovation... Mais qu'advient-il lorsqu'un concept flou, polysémique, polémique même, devient un indicateur de qualité ?

Au nom du bon sens, du pragmatisme auquel nos missions de solidarité nous astreignent, nous entretenons des usages généraux et techniques, un jargon routinier qui entretient l'illusion de la neutralité (elle-même synonyme de qualité) et escamote les tensions idéologiques.

Paradoxe : nos actions sont plus que jamais revendiquées comme politiques. La connaissance risque de ne plus nous appartenir, nos outils gouverneront, comme les machines des vieux romans de Science-fiction, avec à leur tête le langage.

## » sommaire

- 3 UN INTÉRÊT RENOUVELÉ POUR LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS
- 6 LE COTA CE TRIMESTRE
- 7 RENFORCEMENT DE CAPACITÉS : UNE AUTRE VOIE (N. HEEREN, P. VINCENT)
- 10 SUR LE THEME DU TRIMESTRE...
- 11 LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS N'EST PAS UN OUTIL NEUTRE !
- 16 FICHE-OUTILS
- 17 LE PARTAGE DES COMPÉTENCES ENTRE ORGANISATIONS PAYSANNES (E. GALLOT, A. SOUHARSE)
- 20 PERIODIQUES
- 21 VERS UN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PAR L'APPRENTISSAGE COLLECTIF. PROPOSITION DU COTA
- 27 VERS UN RENFORCEMENT DU RENFORCEMENT. LES PROPOSITIONS D'ACODEV... (D. DUBUISSON)
- 29 LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DANS LES NOUVEAUX « SYSTÈMES DE CONNAISSANCES AGRICOLES » (O N K. OLANG'O)
- 33 NOUVEAUTES EN BIBLIOTHEQUE



## Un intérêt renouvelé pour le renforcement de capacités<sup>1</sup>

**BRIGHT  
LIKE NEW  
BRIGHT  
LIKE YOU**

Photo : Eric Miller/Panos Pict.  
Panneau publicitaire en milieu urbain pauvre (Afrique du Sud)

La première décennie 2000 a vu le retour à l'avant-plan de la notion de renforcement de capacités. En Belgique, ce regain d'intérêt a été particulièrement stimulé par le rapport commandité en 2009 par le Service belge de l'Évaluation Spéciale de la coopération sur les partenariats des ONG orientés vers cette préoccupation particulière<sup>2</sup> ...

Nous verrons dans les articles suivants que ce retour en grâce ne contribue pas forcément à éclaircir ce qu'est en définitive ce fameux renforcement de capacités (RC). Cette focalisation sur le thème laisse à croire que c'est une préoccupation récente. Or, si plusieurs sources s'accordent à considérer qu'il s'est développé au cours de ces quinze dernières années<sup>3</sup>, la diversité des lectures qui en sont faites pourrait presque nous inciter à le considérer comme une notion générique qui intègre toutes les formes d'appui qui se sont succédées depuis les balbutiements de la coopération au développement. A ceci près que les tendances les plus contemporaines en réservent en principe le label aux approches les plus équitables et participatives de transfert de compétences et de partenariat.

### Un enthousiasme mitigé...

Pourtant, sur le terrain, cette nuance n'est pas encore tout à fait perceptible. Même s'il pointe un certain nombre de pratiques intéressantes, le regard que jette le rapport de l'Évaluateur spécial sur les pratiques des ONG belges est plutôt réservé. Il apparaît que le RC fait seulement l'objet d'une attention implicite de la plupart d'entre elles. Rares sont celles qui ont pu ou su formaliser et systématiser une stratégie de RC dans leurs relations partenariales. Au mieux, on en fait sans le savoir<sup>4</sup>.

On retiendra encore de ce rapport, comme nous l'avons déjà fait à l'occasion du numéro que nous consacrons en juin 2010 à la valorisation des compétences locales<sup>5</sup> :

- le recours peu fréquent à des prestataires locaux pour assurer la coordination des initiatives,
- le fait que, notamment du fait d'instruments administratifs et de mécanismes de financement inadaptés, les sujets et les approches de RC étaient souvent imposés aux partenaires.

Le numéro précédent, intitulé "Internet et synergies"<sup>6</sup>, relevait encore qu'en matière de RC, les ONG belges avaient peu recours aux réseaux ou à d'autres formes de coalitions. Le rapport suggère que les expériences ayant emprunté cette voie étaient souvent prématurées ou disproportionnées par rapport aux enjeux et aux capacités des bénéficiaires. Ce qui relativise l'intérêt du secteur pour les démarches fondées sur l'ouverture et le partage de connaissances et de compétences.

Quant à la littérature, le survol que nous avons pu en faire, nous l'avons suggéré plus haut, nous inciterait presque à faire du concept un « fourre-tout » marketing dans lequel tout un chacun peut puiser pour légitimer son action. Une autre tendance-clé est celle qui se profile dans la perspective de la conférence de Paris (2005) sur l'efficacité de l'aide<sup>7</sup>, des rapports de la Commission économique pour l'Afrique<sup>8</sup>, de l'examen de la mise en œuvre de la Déclaration du Millénaire (2004)<sup>9</sup> ou du Sommet du G8 à Glenealges (2005)<sup>10</sup> qui pointent la nécessité pour les pays «bénéficiaires» de renforcer leurs capacités institutionnelles à «gérer» la lutte contre la pauvreté<sup>11</sup>. Une troisième grande tendance qui ressort de nos lectures fait apparaître le RC comme un renforcement destiné à la poursuite de résultats précis, d'objectifs conçus ailleurs qu'au sein des populations concernées. On attend en définitive de ces dernières qu'elles soient seulement capables de mener les choses à leurs fins, à la rigueur de les perpétuer de façon autonome et, en corollaire, dans une perspective durable.

On notera qu'en raison de l'asymétrie persistante dans les relations bailleurs-bénéficiaires, ce sont encore et toujours les priorités, les règles et la culture des premiers qui finissent par s'imposer, au point que la coopération reste davantage orientée en fonction de l'offre qu'en fonction de la demande<sup>12</sup>.

Il faut aussi avouer que la finalité du RC n'est pas toujours celle qu'on attend. Kenneth King estimait incidemment en 2005 que pendant longtemps, l'engouement pour les stratégies en réseau de la Banque mondiale et de la plupart

des agences de développement bilatérales n'avaient pratiquement pas influencé la qualité de l'engagement en faveur du développement des pays du Sud. L'intérêt de ces acteurs était surtout focalisé sur le renforcement de leurs propres capacités<sup>13</sup>.

### ... Mais des espoirs réels

Abstraction faite des motivations sous-jacentes, le fait que les grand-messes internationales (re) considèrent le RC comme un tremplin stratégique est porteur d'espoir. En principe au moins, la façon dont le RC est abordée est tout de même plus progressiste.

Si une récente étude réalisée par le Réseau du CAD sur la gouvernance (Govnet)<sup>14</sup> et le Réseau apprentissage sur le développement des capacités (LenCD)<sup>15</sup> montre que les pays donateurs et leurs partenaires ont trop longtemps abordé le RC comme un processus technique véhiculant des solutions du Nord vers le Sud, négligeant l'importance d'une appropriation locale des capacités, et sous-estimant l'influence des contextes spécifiques (surtout politiques) des pays destinataires de l'aide<sup>16</sup>, on plaide aujourd'hui pour des approches qui le considèrent comme un processus endogène pour lequel le suivi des résultats doit se placer davantage dans l'optique des bénéficiaires<sup>17</sup>.

### Des progrès inévitables

De leur côté, les ONG du Nord sont de moins en moins appelées à jouer un rôle d'intermédiaire financier et s'orientent davantage vers l'offre de services et le renforcement de la société civile. Dans ces champs d'activité, le RC et le transfert de compétences et d'informations occupent une place prépondérante. Les ONG de service étant appelées à s'affirmer de plus en plus comme des acteurs de médiation<sup>18</sup>. De même que les actions de plaidoyer et de lobbying auxquelles les organisations se consacrent de plus en plus, parfois en délaissant la mise en œuvre directe de projets.

Ces initiatives nécessitent de travailler au sein de

réseaux capables de construire des analyses et des positions communes, d'adopter des stratégies d'actions concertées fondées sur le partage d'expériences et d'opinions émanant du monde entier. De fait, le transfert de telles aptitudes devient un pôle important du RC. Il en est de même pour les aptitudes à maîtriser les nouvelles technologies susceptibles de servir de support à ces capacités de mise en réseau<sup>19</sup>.

Le RC ne concerne donc plus seulement des techniques ou les compétences requises pour les utiliser. Il touche à la fois aux capacités opérationnelles et aux facultés à s'adapter aux circonstances et à résoudre les problèmes en mettant mieux à profit les ressources propres de l'organisation. Les soutiens externes peuvent prendre la forme de ressources financières, de connaissances techniques, de formations, d'information, de négociations politiques et de moyens facilitant le processus de renforcement...

## Des utopies fragiles

De modèles verticaux à sens unique où l'expertise du Nord est inoculée à un Sud passif, on tendrait à évoluer effectivement vers des conceptions qui valorisent davantage les aptitudes et savoirs locaux.

Dans le discours au moins, le renforcement des capacités induit désormais la création mutuelle de connaissances, au point que le partenaire du Sud apparaît même comme devant être impliqué dans la gestion des connaissances des ONG du Nord. C'est par l'interaction que le renforcement s'acquiert. Il devient impératif de créer des conditions qui la favorisent.

Dans le cadre de partenariats Nord Sud, les initiatives d'appui comportent de plus en plus souvent des démarches dans ce sens. L'Internet aidant, on ne compte plus les programmes de développement qui, dans tous les secteurs d'activité, cherchent à stimuler le réseautage entre organisations du Sud.

Des ONG commencent à encourager les rencontres entre leurs partenaires d'une même région et

parfois même de continents différents, en organisant des colloques ou des voyages d'études. Les partenaires eux-mêmes sollicitent de plus en plus les activités d'échange et de mise en relation. Mais nous l'avons pointé au début, ces perspectives sont encore très peu explorées. Sans doute, les opportunités qu'elles ouvrent sont peu perçues par la majorité. On n'en a pas encore suffisamment conscience et nos capacités réelles à les explorer sont encore insuffisantes. Les moyens quant à eux sont pratiquement inexistantes.

<sup>1</sup> Une partie importante de ce texte est extraite de la note exploratoire produite en 2009 sous le titre "Partenariats en réseaux d'échange et de renforcement de capacités" ([http://www.cota.be/SPIP/dw2\\_out.php?id=243](http://www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=243)).

<sup>2</sup> [http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation\\_partenariats\\_ong\\_renforcement\\_capacites\\_tcm313-112949.pdf](http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf)

<sup>3</sup> En particulier, grâce aux apports précieux du réseau "Capacity.org" (<http://www.capacity.org>).

<sup>4</sup> La situation n'est pas meilleure ailleurs. Pour s'en convaincre, se reporter notamment à Mia Sorgenfrei (2004), "Le renforcement de capacités d'une perspective française", Praxis Papers, n°1, INTRAC ([www.intrac.org/data/files/resources/342/Praxis-Paper-1-French.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/342/Praxis-Paper-1-French.pdf)).

<sup>5</sup> Echos du COTA, n° 127.

<sup>6</sup> Echos du COTA, n°126.

<sup>7</sup> [www.aidharmonisation.org](http://www.aidharmonisation.org).

<sup>8</sup> [www.uneca.org](http://www.uneca.org)

<sup>9</sup> [www.sidsnet.org/docshare/other/20050215161758\\_Mauritius\\_Declaration\\_French.pdf](http://www.sidsnet.org/docshare/other/20050215161758_Mauritius_Declaration_French.pdf)

<sup>10</sup> [www.g8.gov.uk](http://www.g8.gov.uk)

<sup>11</sup> Les évaluations réalisées dans le cadre de l'enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris ont montré que les PED disposaient de capacités limitées pour honorer leurs engagements. Les principaux obstacles désignés sont les faiblesses de leurs administrations, l'inefficacité des instances parlementaires et la précarité des organisations de la société civile. Le programme d'Accra entend par conséquent se dédier au renforcement des organisations et institutions. Cf. ([www.oecd.org/document/33/0,3343,fr\\_2649\\_32363\\_98\\_41203425\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr_2649_32363_98_41203425_1_1_1_1,00.html)). et ([www.siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-French.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-French.pdf)).

<sup>12</sup> Fukuda-Parr S., Lopez C., Malik Kh. (2002), Capacity for Development. New Solutions to old Problems, Earthscan-UNDP ([www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19859\\_201&ID2=DO\\_TO-PIC](http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=19859_201&ID2=DO_TO-PIC)).

<sup>13</sup> Knowledge-based Aid. A New Way of Networking or a New North-South Divide? dans Stone D., Maxwell S. (ed.) (2005), p. 72-88.

<sup>14</sup> [www.oecd.org/dac/governance](http://www.oecd.org/dac/governance)

<sup>15</sup> <http://sites.google.com/site/lencdorg>

<sup>16</sup> OCDE (2006), Relever le défi posé par le RC. Evoluer vers de bonnes pratiques ([www.oecd.org/document/7/0,3343,fr\\_2649\\_33721\\_385500\\_87\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/7/0,3343,fr_2649_33721_385500_87_1_1_1_1,00.html)).

<sup>17</sup> Voir notamment, ECHOS DU COTA n°119 (juin 2008): Gestion axée sur les résultats et ECHOS DU COTA n°117 (déc. 2007) : Moyens d'existence durables.

<sup>18</sup> Cf. le très intéressant n° 30 (mars 2007) de la revue Capacity.org intitulé « Les partenariats de services ». Peut-être aussi les ECHOS DU COTA n°108 (sept. 2005): Quelle place demain pour les ONG de services? et la seconde partie des actes de la journée de réflexion organisée par le COTA en 2005 à l'occasion de son 25ème anniversaire : "Journée de réflexion sur le partenariat multiacteurs et les perspectives futures de la coopération ONG", Bruxelles, 10 juin 2005 ([www.cota.be](http://www.cota.be)).

<sup>19</sup> Lire par exemple à ce sujet le n° 18 (juillet 2003) de Capacity.org : « Developing Capacities for ICT Enabled Development » et la courte contribution de Ballantine P. et Clarke D., « TIC, capacités et réseaux », dans le n° 27 (février 2006) de la même revue, p. 7.

# Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a notamment réalisé les travaux de consultance suivants :

- La finalisation de l'appui à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation du Programme de Développement des Pôles Urbains (PDP) dans la Région Diana à Madagascar (Commanditaire : Centre International de Développement et de Recherche (CIDR)).
- La finalisation de l'évaluation du service Tracing (Commanditaire : Croix-Rouge de Belgique)
- La finalisation de l'évaluation des trois programmes de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest : Burkina-Faso, Mali, Togo et Bénin ; réalisée avec la contribution du bureau d'étude burkinabé Initiatives Conseil International (ICI) (Commanditaires : Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) / F3E)
- La poursuite de l'évaluation à mi-parcours du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) de la Commission universitaire pour le développement ; mission au Bénin et remise du rapport de synthèse provisoire relatif à l'ensemble des missions réalisées (Commanditaire : Commission universitaire pour le développement (CUD)).
- Le démarrage de l'évaluation des actions de suivi-évaluation des activités éducatives et d'accompagnement d'ITECO (Commanditaire : ITECO)
- Le démarrage de l'étude sur la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG), instrument de financement des ONG au sein de l'AFD (Commanditaire : Agence Française de Développement (AFD))
- L'appui à l'analyse des propositions de projets dans le cadre de l'appel « Intérêts créditeurs 2011 » introduits à la CUD par les universités (Commanditaire : Commission universitaire pour le développement (CUD)).
- Le démarrage de la réalisation de l'option « Environnement » dans le cadre des cycles d'information générale organisés par la CTB, en consortium avec VODO, Groupe One, et Green (Commanditaire : Coopération Technique Belge (CTB)).



## Renforcement de capacités: une autre voie

*Nicolas Heeren, Pascale Vincent\**

Le Centre International d'Etude pour le Développement Local (CIEDEL) forme depuis 20 ans des professionnels du développement venus d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe. Que peut-on prendre et apprendre de ses pratiques en matière de renforcement de capacités?

L'approche « locale » du développement est un élément important de l'identité du CIEDEL. D'où son choix de travailler sur le développement local à partir de l'idée que les acteurs locaux devraient avoir prise sur leur réalité, leur vie et leur développement. L'approche territoriale<sup>1</sup> demande une forte implication des acteurs a fortiori telle qu'elle est conçue en Europe et au Sud. La création des collectivités locales, à travers les processus de décentralisation en Afrique, et l'émergence, à côté d'acteurs publics et privés, d'une « société civile » organisée ont attisé le besoin, au niveau local, de personnes disposant de capacités et de visions à la fois techniques et « stratégico-politiques ». Il semblait pertinent de réunir ces publics en situation de formation afin de créer des ponts entre acteurs publics et non-étatiques.

## Renforcer compétences techniques et stratégiques à partir des expériences de terrain

Le programme de formation qui leur est destiné combine des compétences essentielles à la fois sur le plan technique (méthodologies et techniques opérationnelles, management...) et sur le plan stratégique (élaboration de politiques publiques, stratégies d'acteurs, concertation, partenariats privé/public, évaluation de politiques publiques...). Il permet de dépasser une conception trop technique du développement.

Le CIEDEL poursuit une double stratégie formation + « expertise terrain » pour créer un aller-retour permanent entre études, évaluations, appuis et autres capitalisations qu'il réalise, et l'utilisation de ces expériences dans/pour la formation de professionnels. Sachant que ces expertises peuvent être autant de formes de renforcement de capacités en soi.

Cela n'est possible que dans la mesure où l'en-

semble des collaborateurs/trices de l'institut maîtrisent et mettent en œuvre eux-mêmes les deux types d'activités. Être à la fois formateur/trice et expert(e), permet de percevoir rapidement les nouvelles tendances ou besoins<sup>2</sup> qui requièrent l'attention.

## Une équipe avec des disciplines et des horizons divers

La coopération au développement n'est plus aujourd'hui une discipline spécifique ; elle est davantage une dynamique pluridisciplinaire, ou plus exactement transdisciplinaire. Cela a trois conséquences pour la formation : primo, l'équipe de formation doit couvrir plusieurs disciplines (par exemple agronomie, droit, anthropologie, sociologie, sciences politiques, sciences de communication, management, ingénierie, etc.) ; secundo, les formateurs/trices doivent intégrer et agencer (plutôt que les juxtaposer) différentes lectures disciplinaires dans l'offre de formation ; tertio, le/la formateur/trice travaille davantage en équipe.

Au-delà des disciplines, il est également intéressant que les membres de l'équipe aient des backgrounds ou des horizons culturels différents. Pour le CIEDEL ceci concerne autant leurs nationalités (Europe du Sud et du Nord) que les lieux géographiques de leurs expériences professionnelles (Afrique francophone et anglophone, Asie du Sud et Sud-Est, Amérique latine et lusophone, Europe). Enfin, différents types de métiers se conjuguent dans l'équipe : scientifique, direction d'ONG, appui aux organisations locales, développement territorial en France, etc.

Comme tout institut de formation, le CIEDEL est confronté à la constante nécessité de mettre à niveau et d'innover son offre de formation. Au-delà de son travail d'expertise qui permet d'identifier des nouveaux enjeux. Suivent trois exemples d'approches alternatives qu'il a pu expérimenter.

## Le réseautage pour élaborer des nouvelles formations

Le CIEDEL collabore depuis des années avec plusieurs instituts de formation au Sud, via le Programme de Renforcement de l'Offre de Formation des Agents de développement local (PROFADEL)<sup>3</sup>, pour tenter de trouver de nouvelles voies de formation, et ceci sur un pied d'égalité. Il s'agit dans ce travail en réseau de collaborer avec des instituts préexistants, de partager et d'échanger avec eux les expériences de formation, et d'apprendre au final les uns des autres. De nouveaux modules de formation ont été ainsi produits grâce à cette forme de collaboration originale.

Dans la pratique, voici comment les choses se passent :

- un sujet est choisi collectivement à partir des pratiques de terrain respectives des membres du réseau, car il représente un nouvel enjeu pour le développement local (ainsi, en novembre 2010 à Bamako, le réseau a fait ressortir un intérêt partagé pour la lutte contre les inégalités) ;
- un des membres (en l'occurrence, FFF Malasy Mahomby de Madagascar) prépare une introduction à la problématique, qui est ensuite discutée avec les autres. (Sur le thème choisi à Bamako, il s'agissait d'approfondir les définitions de l'inégalité et des outils existants, tel que l'indicateur GINI<sup>4</sup>) ;
- les membres du réseau travaillent ensuite ensemble dans le cadre d'un atelier, pour préfigurer un module de formation de base ;
- ce module est ensuite testé par les différents membres qui l'appliquent dans leurs pays et contextes de travail respectifs ;
- le réseau se réunit environ 6 mois plus tard pour croiser en atelier les résultats de l'expérimentation du module et les capitaliser en une sorte de « module modèle », qui pourra être adapté par chacun à son contexte respectif.

Cette expérience a amené le CIEDEL à regarder davantage la question des inégalités en France,

et à réfléchir à la meilleure intégration de ce thème dans son offre de formation.

L'avantage d'une pareille approche est que la diversité des contextes de travail des membres du réseau est autant exploitée que la variété des approches pédagogiques utilisées par chacun. L'unité thématique quant à elle rassemble et perdure. De cette manière le PROFADEL a pu développer de nouvelles méthodologies de capitalisation ou de plaidoyer.

Notons, que cette approche ne doit pas être trop idéalisée, car des frictions et problèmes existent dans sa mise en œuvre, comme dans tout processus collaboratif. Ainsi, certains centres ne sont pas intéressés au même niveau par un sujet ou bien, dans leur contexte de travail, ce type de problème se présente très différemment, etc.

## S'appuyer sur l'expérience des anciens stagiaires-étudiants

Le renforcement des capacités se réalise non seulement durant la formation, mais se prolonge aussi par la suite, lorsque les stagiaires retournent sur le terrain mais dans un rapport formateur/stagiaire bien différent. Les « sessions des anciens » sont devenues pour le CIEDEL un moment très riche pour développer de nouveaux modules de formation. Plusieurs éléments se combinent pour favoriser cela :

- sur le plan culturel d'abord, puisque ces sessions sont pour tous « anciens » qui y participent un moment de reconnaissance mutuelle et d'identification (tous connaissent en outre la culture andragogique<sup>5</sup> du CIEDEL, qui est le mode de travail commun) ;
- on assiste ensuite à une forme d'inversion des rôles : les anciens formateurs/trices du CIEDEL écoutent et apprennent des expériences de terrain rapportées par les anciens stagiaires ;
- l'objectif propre de la « session des anciens » est d'identifier avec les professionnels de retour de leur terrain, les nouvelles tendances et problématiques de développement, afin de les traduire en formations ancrées dans les réalités du terrain et de répondre

aux besoins en matière de renforcement de capacités. La pratique du terrain détermine donc l'innovation via un processus de capitalisation.

Exemple d'un module du CIEDEL développé de cette manière : le financement du développement local. Ce sujet répond à l'évidence à une question primordiale sur le terrain et a pu trouver des réponses via les expériences des anciens stagiaires-étudiants dans des domaines aussi divers que les fonds d'investissement local (FIL), le microcrédit, les impôts locaux, les fonds péréquation, etc.

## Formation Sud au Nord

Il est encore possible de pousser plus loin l'idée d'inversion évoquée plus haut. Ainsi par exemple, une formation en Genre et Développement (GED) a été dispensée en France en 2009/2010<sup>6</sup>, pour un public français, avec à la fois des formatrices africaines (du Burkina Faso et du Maroc) et des formateurs/trices du Nord.

La condition sine qua non pour avancer ensemble est d'avoir la même approche pédagogique, de disposer chacun d'une expérience dans le domaine<sup>7</sup> et d'organiser l'équipe de manière à éviter l'effet « intervention africaine comme témoignage » pour que les formatrices du Sud soient reconnues dans leurs compétences. Comme pour toute forme de collaboration, beaucoup de temps est nécessaire pour la préparation ; cette phase préparatoire est cependant en elle-même un temps de formation.

## Une dynamique apprenante

Ces pratiques de renforcement des capacités s'inscrivent dans une dynamique apprenante pour les publics en formation, pour les formateurs/trices et aussi pour la structure de formation elle-même.

Pour le CIEDEL, elle a eu des conséquences sur un plan plus fondamental puisque les partenaires au Sud posent un regard tiers sur les pratiques françaises de développement et de

mandent d'agir sur les inégalités en France en travaillant sur l'appui aux acteurs français du développement local et territorial. Ce qui a amené le CIEDEL à travailler sur le développement local en France, en conservant sa double stratégie d'expertise (par ex. l'évaluation d'un contrat de développement) et de formation (par ex. des agents de développement rural).

Ainsi, le renforcement de capacités basé sur un échange et un apprentissage respectif bénéficie in fine aux professionnels de développement que se soit au Sud ou au Nord, et devient en soi, dans un cercle vertueux, un processus du développement.

\*Nicolas Heeren et Pascale Vincent sont respectivement directeur et ex-directrice de la formation du CIEDEL. Depuis 20 ans, le CIEDEL, attaché à l'Université Catholique de Lyon, renforce les capacités des acteurs et actrices du développement local, notamment ceux et celles

du Sud à travers un cursus de 11 mois pour le titre d'« Expert en Ingénierie de Développement Local » reconnu par l'Etat français (RNCP au niveau 1 (équivalent Bac+5). Plus d'info sur [www.ciedel.org](http://www.ciedel.org).

<sup>1</sup> Un concept et une approche de plus en plus utilisés en France, mais également en Suisse et en Belgique. Lire par exemple : J. Theys, « L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale » (<http://developpementdurable.revues.org/1475>) ou Jean Bonnal, « L'approche territoriale des problèmes liés aux changements climatiques. » ([http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXjK\\_kOR2bEJ:undpfao2122oct.files.wordpress.com/2009/11/doc-fao-approche-territoriale-changement-climatique\\_fr2.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXjK_kOR2bEJ:undpfao2122oct.files.wordpress.com/2009/11/doc-fao-approche-territoriale-changement-climatique_fr2.pdf)).

<sup>2</sup> Ce que l'on peut appeler l'attention aux signaux faibles, terme utilisé dans le domaine de l'innovation.

<sup>3</sup> Un article lui est consacré dans les Echos du COTA n° 127 (juin 2010), p.17-21.

<sup>4</sup> Voir <http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/chapter5.html> pour la concept-note produite par la Banque mondiale.

<sup>5</sup> L'andragogie est le domaine d'études et de pratique professionnelle qui s'intéresse aux processus d'apprentissage des connaissances (savoir), des habiletés (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) chez l'être humain considéré comme individu, en groupe ou dans les organisations : elle est centrée sur l'apprenant (source : <http://andragogie.net/andragogie.html>).

<sup>6</sup> Dans le cadre du F3E avec un financement du MAEE. Deux cycles de formation développés par le Ciedel, Adéquations et Aster-International.

<sup>7</sup> Dans le domaine du Genre, les expériences de pratiques sont bien plus importantes en Afrique qu'en France.

## Sur le thème du trimestre...

### Sites Internet :

[www.capacity.org](http://www.capacity.org)  
[www.ecdpm.org](http://www.ecdpm.org)  
[www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)  
<http://en.unesco-iicba.org>  
[www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)  
[www.isnar.cgiar.org](http://www.isnar.cgiar.org)

### >> Capacity Development in Practice

J. Ubels, N-A Acquaye-Baddoo, A. Fowler  
Earthscan, Londres, 2010, 361p.

#### Référence Internet :

[www.snvworld.org/en/Documents/Capacity%20development%20in%20Practice%20-%20complete%20publication.pdf](http://www.snvworld.org/en/Documents/Capacity%20development%20in%20Practice%20-%20complete%20publication.pdf)

### >> Monitoring and Evaluating Capacity Building : Is It Really That Difficult ?

N. Simister and R. Smith  
Intrac, Oxford, 2010, 36 p.

Praxis Paper n°23

**Référence Internet :** [www.intrac.org/data/files/resources/677/Praxis-Paper-23-Monitoring-and-Evaluating-Capacity-Building-is-it-really-that-difficult.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/677/Praxis-Paper-23-Monitoring-and-Evaluating-Capacity-Building-is-it-really-that-difficult.pdf)

### >> Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités

HIVA, ACE Europe, IOB  
Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement, Bruxelles, 2010, 137p.

**Référence Internet :** [http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation\\_partenariats\\_ong\\_renforcement\\_capacites\\_tcm313-112949.pdf](http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf)

### >> Partenariats en réseaux d'échanges et de renforcement de capacités

S. Boulc'h  
COTA, Bruxelles, 2009, 53 p.  
**Référence Internet :** [www.cota.](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Partenariats-reseauxMARS09.pdf)

[be/SPIP/IMG/pdf/Partenariats-reseauxMARS09.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Partenariats-reseauxMARS09.pdf)

### >> The Capability Approach to the Quality of Life

S. Alkire

Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social, France, 2008, 22 p.

**Référence Internet :** [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/capability\\_approach.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/capability_approach.pdf)

### >> Capacity, Change and Performance : Study Report

H. Baser and P. Morgan  
ECDPM, Maastricht, 2008, 166 p.

**Référence Internet :** [www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/\\$FILE/05-59B-e-Study%20\\_Report%2029%20may.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/200164BB4441F544C1257474004CF904/$FILE/05-59B-e-Study%20_Report%2029%20may.pdf)

*suite page 26*



## Le renforcement des capacités n'est pas un outil neutre !

Photo : Sven Torfinn/Panos Pict. Panneau publicitaire (Ouganda)

Les concepts de « capacité » et de « renforcement de capacités » justifient une grande partie de nos actions. L'idée que la contribution du Nord au développement du Sud réside dans le renforcement des acteurs du Sud est largement partagée. Cependant, les usages sont variés, les interprétations multiples, voire ambiguës et sans aucun doute chargées d'intentions différentes...

La documentation disponible se concentre sur la notion de « renforcement des capacités » (RC) mais néglige la notion même de « capacité », comme si sa signification et sa portée allaient de soi. C'est loin d'être le cas.

### Quelle capacité ?

Le terme « capacité » est souvent utilisé de façon flexible pour traduire des notions éparses (significations ou objectifs) et en assouplir les contraintes pour mieux pouvoir les organiser et les associer. Ainsi, il se rapporte pêle-mêle au développement institutionnel, au partenariat, à l'apprentissage, à la gestion des connaissances, à la décentralisation, à la formation, à la

participation, etc.

Il évoque une vision de la coopération basée sur la maîtrise et l'appropriation du développement de la part des partenaires du Sud, ainsi que sur la viabilité des résultats de la coopération. Il marque le passage, du moins théorique et discursif, d'une conception de la coopération basée sur l'assistanat et la substitution, à une conception basée sur le partenariat et le renforcement des acteurs du Sud.

Pour autant le déséquilibre dans les relations Nord-Sud persiste encore dans le discours autour de la capacité qui reste fortement emprunt de l'hypothèse selon laquelle certains acteurs manquent de capacités et que d'autres les possèdent et disposent des moyens pour aider les premiers à réduire leurs lacunes.

Brooke Lauten du « Watchlist on Children and Armed Conflict » insiste sur la nécessité de mettre en œuvre des mesures concrètes visant à limiter le déséquilibre engendré par la relation donateur-récepteur, ainsi que sur le fait que le

partenariat centré sur le renforcement des capacités doit être considéré dans une perspective holistique qui prend en compte les avantages et les apprentissages de toutes les parties impliquées<sup>1</sup>.

Ce point de vue est largement partagé mais difficile à défendre et à mettre en pratique. En effet, les politiques de financement restent encore largement inspirées par une division stricte des rôles qui départage bénéficiaires de l'aide et donateurs/assistants techniques.

Ceux qui essaient de construire des relations de partenariat plus équilibrées sont en général motivés par des considérations solidaires, par des projets de changement social et des approches plus « politiques » (comme par exemple les approches basées sur les droits). Ils considèrent que le renforcement des capacités est une des conséquences de l'action collaborative, autour d'objectifs réellement communs, basée sur la valorisation des spécificités et des apports de chacun.

## Un concept utile ?

Entre 2003 et 2006, le Canadien Peter Morgan, a dirigé une recherche pour le compte de l'ECDPM<sup>2</sup>. Ce travail met en doute l'utilité même du concept qui ne semble pas contribuer à une meilleure compréhension ou formulation des problèmes de développement : tout problème peut être reformulé en termes de capacités manquantes ou faibles et, de ce fait, on ne fait plus de distinction entre problèmes ou contextes. L'appliquer à toute organisation, formation sociale ou humaine, estompe la diversité des identités, des objectifs stratégiques, des intérêts et des valeurs.

La définition peu précise et peu concrète du concept n'aide pas à éclaircir les objectifs de changement ni les stratégies opérationnelles à mettre en œuvre pour les atteindre. Plutôt que s'investir dans le développement d'un nouvel appareil conceptuel et technique il serait peut-être plus judicieux d'affiner les concepts et approches existants (par exemple, le dévelop-

pement institutionnel, la bonne gouvernance, la gestion des ONG...).

La recherche de Morgan tentait d'apporter une solution à cette critique de faiblesse opératoire du concept<sup>3</sup>.

## L'évolution de la capacité

Dans le discours des agences internationales de développement, la notion de « capacité » se réfère souvent à la capacité générique d'accomplissement, laquelle peut être caractérisée au moyen de critères traditionnels (efficacité, efficience, etc.). Elle ne peut ainsi servir qu'à une appréciation limitée (on accomplit ou on n'accomplit pas), qui n'explicite pas les objectifs de changement. Ce qui complique donc la conception d'actions pour les atteindre...

Cette vision gestionnaire domine le champ de la coopération au développement. Or, par le passé, des notions plus précises se sont développées. Ainsi, en Amérique latine, dans les années 70 et 80, on était bien plus précis par rapport au contenu des capacités à renforcer dans les communautés de base : celles de s'affirmer comme des acteurs de changement social pour améliorer leurs conditions de vie, c'est-à-dire d'agir en tant qu'acteur collectif et politique. La stratégie d'action correspondante était nommée « recherche-action participative »<sup>4</sup>.

Plus récemment, la capacité a été liée aux capacités individuelles, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En corollaire, la formation et l'assistance technique étaient les stratégies les plus appropriées. Ensuite, l'accent a été mis sur les capacités du management à piloter, orienter, coordonner et à gérer, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de sa propre mission. On se situe alors dans l'approche du « développement organisationnel ».

Enfin est arrivée la stratégie du « développement institutionnel » qui s'est focalisée sur les capacités de type stratégique-institutionnelles qui se rapportent aux capacités d'analyse des contextes et des acteurs, à celles de mise en réseau et

de construction d'alliances, au développement d'une identité institutionnelle, de maîtrise de la communication...

Ces évolutions du concept ont été influencées par des théories plus abstraites (des systèmes, de l'information, de l'organisation) et des modélisations mettant en évidence la dimension de l'apprentissage (« organisation apprenante »).

## Difficultés terminologiques

Il est intéressant de constater que les sources qui abordent la capacité et son renforcement sont surtout anglophones, ce qui caractérise culturellement ces notions et ajoute un filtre de lecture supplémentaire.

En anglais, le mot « capacity » est utilisé au singulier. Une organisation ou une formation sociale possède ou ne possède pas de « capacity ». Les composantes sont appelées en anglais « capabilities ». Dans les années 1990, Amartya Sen amène une autre connotation. Pour faire simple, on se contentera de relever qu'alors que pour Morgan les « capabilities » appartiennent à des systèmes humains (collectifs), pour Sen, elles caractérisent une condition individuelle<sup>5</sup>.

En français, « capabilities » se traduirait par « habiletés », tandis qu'il est d'usage d'employer le mot « capacités » au pluriel, même si la signification attribuée généralement à ce terme n'est pas celle attribuée en anglais au mot « capabilities »<sup>6</sup>.

Enfin, Morgan réserve le mot « competencies » (« compétences » en français) au niveau individuel, pour indiquer les ressources dont un individu dispose en termes de motivation, connaissances, savoir-faire, comportement et influence.

Le Canadien définit enfin la capacité comme « la combinaison émergente de qualités permettant à un système humain<sup>7</sup> de créer de la valeur en termes de développement<sup>8</sup>. » C'est une propriété des formations collectives (organisations, groupes informels, réseaux, systèmes sociaux, etc.). Elle est dédiée à la production d'un chan-

gement (création de valeur) par une formation collective. Le mot « émergent » souligne le fait que la capacité est une propriété variable dans le temps et dépendante des évolutions du contexte du système humain considéré.

Cette définition présente l'avantage de ménager une certaine liberté d'interprétation sur ce qui présente de la valeur en termes de développement et sur ce en quoi consiste un système humain. Cette ouverture est intéressante mais n'empêche pas les décideurs et bailleurs de persister dans leur réflexe de polarisation des rapports de coopération et de partenariat.

Il ne faut pas oublier non plus que ce cadre de référence peut revêtir des sens différents en fonction des cultures et des organisations auxquelles on se réfère. Le fait de mettre toutes les habiletés sur le même plan relève d'une option culturelle précise, plutôt influencée par les sciences de la gestion. Dans d'autres contextes, des hiérarchies de valeur différentes peuvent amener d'autres définitions de la capacité comme de ce qu'est le « développement » et la « création de valeur »...

## Le renforcement de capacités : un cadre unificateur de pratiques éclectiques

Ainsi le RC des acteurs du Sud est devenu le deuxième pilier de la coopération au développement, à côté du soutien financier à leurs actions. Si ce soutien financier se rapporte au principe de l'alignement (l'aide doit s'aligner aux politiques et aux priorités des acteurs du Sud), le RC correspond à celui de l'appropriation (les acteurs du Sud doivent être en charge de leur développement).

Dans les pratiques, le RC donne un nouveau cadre aux activités traditionnelles de coopération : formation, développement organisationnel, développement institutionnel, assistance technique, création d'un environnement porteur... ; on travaille au renforcement de toutes sortes de capacité, techniques, logistiques, gestionnaires, communicationnelles, de pilotage stratégique, de participation, de travail en réseau... ; toutes

sortes d'acteurs en « bénéficiaire », des communautés de base aux gouvernements, en passant par des acteurs institutionnels ou issus de la société civile, des acteurs plus ou moins formellement organisés, des systèmes collectifs, des individus...

De nouvelles technologies se sont développées au service de ce cadre, des cadres stratégiques, des outils méthodologiques, des supports logistiques et documentaires adaptés, etc. On observe une préoccupation croissante pour l'évaluation du RC.

Des approches fort différentes y convergent, quelquefois antagonistes, verticales (une partie décide des besoins et réalise le renforcement de l'autre, qui est renforcée) ou participatives (les parties définissent ensemble sur quoi le renforcement doit porter), basées sur un modèle de prestation de services (ceux qui sont renforcés décident quels sont leurs besoins, et ceux qui renforcent s'occupent du renforcement) ou de réciprocité (sans distinction entre ceux qui renforcent et ceux qui sont renforcés ; avec renforcement mutuel par la pratique collaborative).

La notion de RC ressemble davantage à un principe unifiant des conceptions et pratiques éclectiques qu'à un outil permettant de donner une cohérence à l'ensemble. On le voit surtout à la lecture des rapports d'évaluations qui l'utilisent. Très souvent, ces évaluations sont plutôt des cartographies de différentes manières d'interpréter le concept et des catalogues de pratiques que de vraies appréciations des résultats de RC.

## RC et partenariat

Le RC croise aussi la notion de partenariat, un cadre qui, à son tour, regroupe des intentions et des pratiques très variées. La notion de RC est à la fois un moyen de désigner le type de relation existant entre des partenaires et une justification d'une prééminence d'influence et de pouvoir entre celui qui renforce et celui qui doit bénéficier de ce renforcement.

Les approches de RC énumérées plus haut indui-

sent toute des relations partenariales particulières. Selon le type de relation, les formes d'accord sur le but et les modalités du partenariat rendent plus ou moins appropriée, cohérente et faisable l'une ou l'autre approche. Ainsi, l'importation de modèles (techniques, gestionnaires ou philosophiques) du Nord n'est compatible que dans le cadre où les partenaires du Nord peuvent imposer des conditions (« soit vous vous soumettez à nos visions et règles, soit on ne travaille pas ensemble ») ou des principes (par exemple, une « bonne » gestion financière).

D'ailleurs, l'argument du manque de capacités est commode pour justifier ce genre de pressions (« vous devez admettre que le principe est bon, on peut vous aider à l'adopter et à l'appliquer »). Cela fonctionne particulièrement bien lorsque les principes sont présentés comme universels et que leur validité n'est pas discutable (l'efficacité, la qualité, les droits humains, les valeurs éthiques d'une façon générale...) ou incarne la modernité et sont par essence synonymes de progrès, d'innovation (par exemple, les standards technologiques).

La question de l'autodétermination de acteurs du Sud dans le choix des capacités à renforcer est donc extrêmement sensible. De toute évidence, l'identité et la stratégie des acteurs, les contraintes culturelles, politiques et socioéconomiques auxquelles ils sont soumis, les opportunités qui leurs sont offertes déterminent les besoins de renforcement. L'outil RC peut être mis au service de cette autodétermination ou la limiter. C'est loin d'être l'instrument neutre qu'on a tendance à présenter.

## Comment le RC s'inscrit-il dans le développement des acteurs du Sud ?

Souvent, il s'inscrit dans le cadre d'un projet ou programme qui vise un objectif de développement. Les capacités qui sont renforcées sont soit liées à l'objectif de développement soit à la capacité plus générale de gestion d'une organisation.

Or, pour un acteur du Sud, l'objectif de dévelop-

pement d'un projet ou programme donné n'est peut-être qu'un aspect marginal ou transitoire dans sa mission institutionnelle. Dans ce cas, n'est-il pas plus pertinent et utile d'orienter le RC vers d'autres objectifs ?

D'autant que le même acteur du Sud peut travailler avec plusieurs partenaires du Nord, sur plusieurs thématiques ou objectifs. Si chaque partenaire du Nord mène son action de RC en se souciant seulement de leur cohérence envers ses propres objectifs, c'est la cohérence de la mission institutionnelle du partenaire Sud qui risque d'être compromise...

## Renforcement des capacités : un moyen ou une fin ?

Est-il toujours approprié de lier (et donc de soumettre) le renforcement des capacités à un objectif spécifique de développement ?

Cette question met en jeu les différences d'intérêts et de perspective entre les acteurs du Nord et ceux du Sud.

Les premiers tendent à imposer une vision du développement et ont besoin de montrer des changements à court terme. Cela est difficilement conciliable avec l'idée que le renforcement des acteurs du Sud est un objectif (de développement) en soi.

Les Objectifs de Développement du Millénaire, les Programmes Stratégiques de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, la Déclaration de Paris ou l'Agenda pour l'Action d'Accra... donnent au développement une connotation très précise et qui oriente les critères d'appréciation de la gestion de l'aide. Le RC se justifie et est acceptable dans ces cadres dans la mesure où il sert à leur application.

Mais les questions de l'autonomie des acteurs du Sud, de leur autodétermination, ainsi que celle de la cohérence des politiques de coopération au développement avec d'autres politiques (commerce international, finance, etc.) sont peu prises en compte. Pourtant elles sont liées au

RC et pourraient servir à orienter de manière très différente l'interprétation et les approches en vigueur.

<sup>1</sup> Brooke Lauden, Il est temps de réévaluer les partenariats de renforcement des capacités, RMF 28, pp. 4-6.

<sup>2</sup> European Centre for Development Policy Management ([www.ecdpm.org](http://www.ecdpm.org)). Voir Peter Morgan (2006), The Concept of Capacity, ECDPM ([http://www.impactalliance.org/file\\_download.php?location=S\\_U&filename=11600427771The\\_Concept\\_of\\_Capacity-Peter\\_Morgan\\_2006.pdf](http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11600427771The_Concept_of_Capacity-Peter_Morgan_2006.pdf)). C'est à ce jour le travail le plus systématique sur le sujet ; il a depuis été institutionnalisé par l'OCDE (Voir OECD (2006), The Challenge of Capacity Development. Working towards Good Practice, Paris), qui l'avait d'ailleurs commandité, et a servi de référence à plusieurs évaluations (notamment aux Pays-Bas et en Belgique).

<sup>3</sup> Cf. la fiche outil de ce numéro.

<sup>4</sup> On trouvera une synthèse analytique des expériences dans trois pays du continent dans Orlando Fals Borda (1985), Conocimiento y poder popular, Bogotá, Siglo Veintiuno Editores.

<sup>5</sup> Lire notamment « Repenser l'inégalité », Paris, Seuil, 2000 et « Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté », Paris, Odile Jacob, 2000.

<sup>6</sup> Par exemple, l'expression anglaise « capacity development » est traduite en français par « renforcement des capacités », où le concept au singulier en anglais est traduit par un pluriel en français.

<sup>7</sup> L'expression « système humain » est utilisée par Morgan comme terme générique pour indiquer toute forme de collectif humain, une organisation formelle, un réseau, une communauté, etc.

<sup>8</sup> Morgan, op. cit., p.8

# Fiche-outils

## Une capacité utilisable...

Les chercheurs de l'OCDE<sup>1</sup> ont développé une définition spécifique du concept de capacité, déconstruite autour de cinq habiletés fondamentales qui servent à l'explicitation et à la rendre plus opérationnelle. Elles sont interconnectées et se renforcent mutuellement.

**1- L'habileté d'agir et de s'auto organiser** est « un mélange complexe de motivation, d'engagement, d'espace, de confiance, de sécurité, de sens, de valeurs et d'identité »<sup>2</sup> relatif au degré de réalisation des décisions prises et d'autonomie opérationnelle du système humain<sup>3</sup>, à son orientation à l'action, à l'intégrité de l'organisation, de ses membres, de son personnel et de ses leaders, à la mobilisation effective des ressources humaines, institutionnelles et financières.

**2- L'habileté de générer du développement** vise la durabilité du changement et concerne à la fois la production de capacités des acteurs et la notion traditionnelle de production de changement (résultats et effets) externe par l'action planifiée.

**3- L'habileté relationnelle** traite du soutien et de la protection externe dont le système humain a besoin pour exister et être efficace dans sa mission. Elle traite aussi de la disposition à être en concurrence avec d'autres acteurs pour le pouvoir et les ressources disponibles. Elle est liée au degré de légitimité auprès des publics de référence, à la défense des intérêts fondamentaux du système humain, à l'autonomie opérationnelle.

**4- L'habileté d'adaptation et d'innovation** concerne la maîtrise par le système humain du changement poussé par le contexte, ainsi que l'adoption d'idées nouvelles. Elle met en valeur des qualités individuelles ou organisationnelles telles que la confiance, l'innovation, la collaboration, l'adaptation, le courage, l'imagination, la résistance, etc. Elle est liée à la culture managériale orientée vers l'adaptation, l'apprentissage, la confiance dans le changement, le maintien d'un équilibre entre stabilité et changement.

**5- L'habileté à atteindre la cohérence (interne)** concerne la tension entre le besoin du système humain de spécialisation et de diversification, et celui de préserver l'unité et l'orientation sur la mission fondamentale de l'autre. Elle concerne aussi la tension entre contrôle centralisé et autonomie des composantes internes. Elle est liée à l'intégration des composantes au sein d'un système, à l'existence de règles de fonctionnement simples et communes, à l'attention du leadership envers la cohérence interne, une vision partagée de la mission de l'organisation.

Ces efforts de clarification du concept pourront sans doute être utiles à son opérationnalisation, si on garde à l'esprit les réserves exprimées dans les pages de ce numéro.

<sup>1</sup> Voir l'article précédent.

<sup>2</sup> Peter Morgan (2006), The Concept of Capacity, ECDPM ([http://www.impactalliance.org/file\\_download.php?location=S\\_U&filename=11600427771The\\_Concept\\_of\\_Capacity-Peter\\_Morgan\\_2006.pdf](http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11600427771The_Concept_of_Capacity-Peter_Morgan_2006.pdf)).

<sup>3</sup> voir la note 8 de la page 15.



Photo : Agricond

## Le partage des compétences entre organisations paysannes

*Estelle Gallot et Anne Souharse\**

Dans plus de 60 pays en développement, plusieurs organisations agricoles d'Europe et du Canada<sup>1</sup> soutiennent le renforcement des compétences d'environ 150 organisations paysannes (OP). Tirant les leçons de leurs échanges, le programme « Paysans contre(nt) la pauvreté » s'est structuré autour des besoins et demandes exprimées par ce vaste réseau d'OP du Sud. La mesure des effets reste un point critique. Comment gagner la confiance des gouvernements ? Comment convaincre davantage de partenaires techniques et financiers ?

L'action collective permet aux agriculteurs d'agir eux-mêmes pour lutter contre la pénurie alimentaire. Les OP peuvent offrir des services à leurs membres leur permettant ainsi d'élever leur niveau de vie. Elles peuvent agir sur les causes systémiques de la pauvreté, en participant à l'élaboration des politiques rurales venant en aide aux populations défavorisées... A condition qu'elles soient légitimes, représentatives et structurellement fortes. Bien que souvent limitées financièrement et dans leur fonctionnement, les OP du Sud deviennent des acteurs incontourna-

bles de la lutte pour l'éradication de la faim dans le monde.

### Plus d'un siècle de combat au Nord à partager

En Europe et au Canada, les organisations des agriculteurs sont riches de près de 150 ans de combats pour la défense des intérêts des agriculteurs, et en particulier pour une rémunération juste et stable.. Aujourd'hui, ces organisations sont structurées, puissantes et présentes dans les négociations politiques. Engagées dans le programme « Paysans contre(nt) la pauvreté », elles sont conscientes que l'agriculture familiale est une réponse à la problématique de la sécurité alimentaire et l'ont mise au cœur de leurs priorités. Avec les OP du Sud, elles procèdent par échanges entre agriculteurs et entre salariés des organisations agricoles.

Lorsqu'ils réclament un meilleur fonctionnement des marchés ou une meilleure politique agricole, lorsqu'ils négocient avec les laiteries, les sucreries, les minoteries, etc. ou quand ils cherchent

des solutions aux problèmes d'accès à l'eau, aux semences ou à la terre, les agriculteurs partagent les mêmes intérêts. C'est par la confrontation de leurs expériences, individuelles et collectives, qu'ils réussissent à innover. Les expériences d'autres pays sont sources d'idées, d'analyse, et de confiance. Par le partage d'expériences, les producteurs deviennent acteurs du développement. En général, un producteur accepte plus facilement le conseil d'un autre producteur (même s'il vient de loin) que celui d'un étranger au travail de la terre.

Il en est de même pour leur organisation interne et institutionnelle : l'échange d'expériences sur les systèmes de gestion, de participation ou d'adhésion des membres, sur les diverses sources de revenus ou encore sur les stratégies de négociation avec les instances publiques, enrichissent les savoir-faire des OP de chaque côté. Au Nord comme au Sud, ces échanges engendrent notamment une prise de conscience des réalités du développement agricole, et amènent à s'interroger sur le chemin emprunté par chaque OP, par l'agriculture du pays, et par les agricultures du monde en général.

## Comprendre les contextes des OP du Sud et construire dans le temps

Le programme « Paysans contre(nt) la pauvreté » concerne exclusivement les OP, c'est-à-dire les organisations dont les membres sont des agriculteurs, et qui sont « contrôlées » par ces agriculteurs. Le programme appuie exclusivement des propositions soumises par ces OP, répondant à leurs besoins et à leur environnement.

Deux outils spécifiques sont notamment utilisés pour la compréhension de leurs besoins et de leur environnement. Le « profiling » permet à l'OP d'analyser ses forces et ses faiblesses, à travers des indicateurs issus des compétences que les OP aimeraient développer<sup>2</sup>. Le « mapping » décrit son environnement au niveau national<sup>3</sup>. Grâce à ces outils, les OP et leurs partenaires au Nord établissent un cadre de renforcement basé sur les priorités de l'OP, et maintiennent des relations transparentes, basées sur l'analyse partagée et

constructive de leur processus de croissance.

Cette nécessité de construction dans le temps est cependant mise à mal par le décalage entre les calendriers des bailleurs/politiques et celui que requièrent la structuration d'une OP et la formation de ses responsables. En revanche, les OP peuvent compter sur les partenariats, au-delà des projets et des financements, avec leurs pairs du Nord.

## Le renforcement des compétences des OP en fonction de leurs missions prioritaires

De l'analyse des compétences que les OP aimeraient développer, quatre grands axes émergent :

- 1- le renforcement organisationnel et l'élargissement de l'adhésion des membres,
- 2- le développement institutionnel,
- 3- l'élaboration de politiques et plaidoyer,
- 4- le développement économique local.

Ces quatre domaines de travail ont été définis, d'un commun accord, par les différents partenaires du programme, du Nord et du Sud.

Les services apportés aux membres (qu'ils soient politiques ou économiques) ne seront de qualité que si la « colonne vertébrale » de l'OP tient droite. Une base solide renforcera l'influence des OP. Elle leur permettra d'intégrer les différentes catégories d'agriculteurs, y compris les défavorisés, et de relayer fidèlement leurs souhaits. Cette solidité passe par une représentativité accrue des membres et un système de gestion efficace et démocratique.

Le renforcement organisationnel est basé sur la participation des membres à l'élaboration des politiques et stratégies des OP, une bonne gestion administrative, des ressources humaines et financières, la formation continue des leaders et futurs leaders, une gouvernance démocratique et active incluant la diffusion d'informations aux membres, ou encore le bon fonctionnement des organisations locales ou la prise en compte de l'emploi des jeunes, des femmes et des

populations vulnérables. Autant de paramètres à prendre en compte, avec la nécessité de les combiner et la difficulté d'en démontrer concrètement les effets.

Les OP cherchent aussi à avoir une influence sur les principales parties prenantes de leur environnement et à coopérer de manière formelle avec les instances de décision publiques et privées.

Elles souhaitent ainsi développer et entretenir des liens solides avec les gouvernements, les instituts de recherche, les collectivités locales, les institutions internationales de développement, ainsi qu'avec le secteur privé et les autres OP existantes au niveau national ou régional. Les situations politiques internes ou le manque de financement portant parfois préjudice à ce genre d'activités, le soutien au développement institutionnel est nécessaire. Il passe notamment par le soutien dans la mise en place de partenariats et l'élaboration de stratégies variées pour créer ou consolider l'environnement institutionnel.

Au-delà du niveau de relations que les OP réussissent à développer avec les instances de décision publiques et privées, elles veulent participer activement à l'analyse et l'élaboration de politiques et de plaidoyer. Ceci passe par des positions politiques décidées de façon participative, des positions communes avec d'autres OP, une communication efficace et l'intégration de leurs positions politiques dans les documents nationaux. Par exemple, depuis quelques années, les Etats d'Afrique de l'Ouest ont promulgué ou envisagent des lois d'orientation agricole. Alors que les décrets sont en cours d'élaboration, les OP doivent réfléchir, en concertation avec leurs membres, sur des sujets souvent complexes. Sur certains points particuliers (par exemple, le statut de l'exploitant, la sécurisation foncière, l'organisation interprofessionnelle, la protection sociale, etc.) les débats nécessitent une expertise externe. Le partenariat avec les agri-agences permet aux OP de faire intervenir des personnes ressources (notamment juristes) issues d'OP du Nord, de tirer les leçons des expériences européennes pour construire leur propre argumentaire. Les réunions internes, ou encore

les concertations avec les autres OP du pays, bénéficient d'un appui financier. La formation des représentants à l'utilisation de méthodes participatives est aussi un point essentiel de cet axe de travail.

De plus en plus d'OP fournissent aussi des services économiques concrets à leurs membres. Ces services concernent notamment l'accès équitable aux terres, à l'eau, au crédit et autres ressources, l'accroissement de la production agricole, la transformation des produits, la commercialisation, etc. Le renforcement des compétences se fait dans le soutien au développement, au maintien et à l'amélioration de ces services agricoles qui accroissent la productivité et contribuent à créer des emplois ruraux. Cet aspect du renforcement a l'avantage d'avoir un effet direct sur l'amélioration des conditions de vie des membres.

## L'enjeu de démontrer les effets et l'impact du renforcement de capacités

L'enjeu est de suivre en parallèle deux aspects. Les activités menées auprès des OP débouchent sur des effets bipolaires à la fois sur la performance des OP et sur la situation des agriculteurs adhérents. Certains effets sont directs (accès aux marchés, hausses des revenus, innovations techniques, etc.), d'autres le sont moins (considération accrue des gouvernements, transparence des réseaux d'information, etc.) et l'effet net reste difficilement identifiable. Le suivi-évaluation du réseau se traduit ainsi par trois outils :

- un dispositif de suivi des résultats par des livrables (en référence aux 4 axes de travail) et des indicateurs de résultats, en majorité quantitatifs,
- la mise à jour des « profiling » (cf. note 2) permettant de mettre en avant l'évolution des forces et des faiblesses d'une OP,
- et la collecte annuelle de témoignages d'agriculteurs et de leaders afin d'identifier des points précis de l'intérêt à participer à une OP<sup>4</sup>.

La pratique de l'évaluation est en constante évolution et reste à ce jour un des plus grands

enjeux du renforcement des capacités en général. Plus que de rendre compte aux partenaires techniques et financiers des résultats de l'ensemble des partenariats/projets, il permet d'illustrer les résultats et les effets obtenus pour contribuer à des actions de communication et de plaider en faveur des OP. De plus en plus de bailleurs nous font confiance mais les résultats du renforcement organisationnel et institutionnel en particulier, abstraits, réellement identifiables sur du long terme uniquement et dont les attributions ne sont pas flagrantes, restent difficiles à démontrer sur le temps de vie d'un seul projet.

## D'autres combats restent donc à mener

En premier lieu, il faut trouver le moyen de concevoir et mettre en œuvre un lobbying conjoint des organisations agricoles du Nord et du Sud qui puisse convaincre les bailleurs de financer, avec des outils adéquats, le renforcement organisationnel et institutionnel.

Un important travail de sensibilisation est également à entreprendre par les OP du Sud à destination de leurs gouvernements sur la nécessité

de les appuyer et de les considérer comme partenaires de lutte contre la pauvreté.

Les acteurs au Nord doivent aussi continuer à apprendre à mieux se coordonner, analyser la qualité, la pertinence et la cohérence de leurs actions et se remettre en question.

<sup>1</sup> Respectivement chargée de mission chez Agricord, l'alliance des agri-agences, et chargée de mission à Agriculteurs Français et Développement International (Afdi)

<sup>2</sup> 23 organisations professionnelles agricoles de Belgique, de France, des Pays-Bas, de Suède et du Canada, représentées par leur « agri-agence » (respectivement TRIAS & CSA, Afdi & FERT, Agriterra, SCC et UPA-DI), et d'Espagne, de Finlande, d'Italie et du Portugal, en tant que membres associés (car n'ayant pas encore établi d'agri-agence), sont regroupées au sein d'Agricord, l'alliance des agri-agences, créée en 2003. Depuis 2007 Agricord gère, pour le compte de ses membres, le programme « Paysans contre(nt) la pauvreté » qui vise le renforcement des organisations paysannes du Sud. ([www.agricord.org](http://www.agricord.org))

<sup>3</sup> Le « profiling » présente, sous forme d'hexagone, l'analyse des 6 indicateurs suivants : la représentation (relations externes et alliances avec d'autres acteurs), la participation des agriculteurs dans les prises de décisions, la capacité à rendre compte, le potentiel stratégique, les capacités professionnelles (expertises et services) et l'égalité des genres. La capacité à générer des revenus et la représentativité de la population locale/agricole sont également analysées.

<sup>4</sup> Le « mapping » fournit des informations de base sur la représentativité des différentes OP, sur leur place et leur rôle dans l'environnement politique local et national et sur la pertinence de leurs initiatives. Ces informations sont complétées par des données sur l'agriculture et le commerce dans le pays, la législation, les évaluations existantes, etc.

<sup>5</sup> Chaque année, l'équipe « Monitoring et Evaluation » d'Agricord produit un recueil de témoignages d'agriculteurs du Sud ayant été soutenus, « Evidence of impacts », disponible en version électronique sur demande à [info@agricord.org](mailto:info@agricord.org).

## Périodiques

### >> Facilitation des processus plurilatéraux

Capacity.org, n°41, décembre 2010

Dans la pratique du renforcement des capacités (RC), nous avons vu s'opérer une évolution depuis la formation individuelle en faveur du renforcement institutionnel. L'évolution se poursuit, privilégiant à présent non plus un travail auprès d'une seule organisation mais la facilitation de processus plurilatéraux. Il faut toutefois se garder de voir là le dernier engouement passager en matière de RC, car ces processus ont toujours fait partie intégrante des interactions humaines. Ils se manifestent chaque fois que des

individus ou des organisations constatent que la coopération peut les aider à saisir des opportunités de développement. (Consulter tous les numéros de cette revue sur [www.capacity.org](http://www.capacity.org))

### >> Renforcement des capacités des pays du Sud : rhétorique et réalité

Centre d'Études sur les Réfugiés Migrations Forcées, n°28, octobre 2007, p. 4-28

(Consulter cette revue en ligne : <http://www.migrationforcee.org/pdf/MFR28/Revue28.pdf>)

Les agences internationales ne définiraient-elles pas toujours 'le renforcement des capacités' en partant du principe que les

receveurs du Sud ne possèdent aucune capacité de base ? Les articles formant ce numéro répondent à ces questions et à bien d'autres.



## Vers un renforcement des capacités par l'apprentissage collectif. Proposition du COTA

Ayant capitalisé sur les pratiques collaboratives, le COTA démarre un nouveau programme triennal (2011-2013) qui porte principalement sur le renforcement des capacités des acteurs de la coopération indirecte. Ce choix entraîne l'ONG à expérimenter une nouvelle dynamique de travail, plus résolument tournée vers la création collective de connaissances.

D'une modalité d'offre de services standardisés et basée sur la demande d'un public générique, l'ONG passe à une logique de travail collaboratif et en profondeur avec des acteurs définis dès le départ. Ainsi, pour les trois années à venir, le COTA s'est associé avec trois organisations partenaires dont il appuiera et accompagnera le renforcement de capacités (RC) en mettant à leur disposition ses capacités de recherche, d'animation, de diffusion d'information et son service documentaire. A partir de leurs expériences, il animera parallèlement des réflexions plus larges impliquant d'autres acteurs du secteur de la solidarité internationale. De ces processus, il espère extraire des apprentissages socialisables

vers le plus grand nombre.

### La méthodologie d'intervention

La méthodologie d'intervention s'articule autour de deux approches complémentaires qui permettront de créer les conditions favorables au RC:

1. La recherche-action participative (RAP)  
Le COTA aborde la RAP de manière très large. Celle-ci concerne un questionnement identifié par les partenaires, dont la ou les réponses sont recherchées à travers une démarche réflexive et portée par les partenaires dans le contexte et la pratique quotidienne. Cette approche permettra de créer des exemples concrets de capacités institutionnelles renforcées. Sept RAP seront menées avec trois partenaires sur les thématiques suivantes.  
Le RC constitue ainsi un thème central sur lequel le COTA se doit de capitaliser en réfléchissant d'une part à la manière dont lui-

même accompagne ses partenaires de recherche, d'autre part à celle dont ses partenaires de recherche conçoivent et pratiquent le renforcement des capacités avec leurs partenaires au Nord et au Sud.

## 2. L'apprentissage de pair à pair

Il permettra le RC des acteurs des communautés d'intérêt (CI)<sup>1</sup> non directement impliqués dans les RAP. Ces CI seront ainsi créées sous diverses formes autour de chaque sujet de recherche ou sur des thèmes connexes.

Ces espaces d'apprentissage collectifs plus ouverts seront animés de manière à enrichir la réflexion menée au sein des RAP par les expériences ou les questionnements de tiers. (Inversement, les apprentissages au sein des CI nourriront également les RAP).

Les trois acteurs belges de coopération indirecte associés à l'expérience comme partenaires de recherche sont : les ONG Solidarité socialiste<sup>2</sup> et Service Laïc de Coopération au Développement (SLCD)<sup>3</sup> ainsi que la Coupole Nationale de Coopération au Développement (CNCD)<sup>4</sup>.

## Le enjeu pour Solidarité Socialiste (SolSoc)<sup>5</sup>

SolSoc et ses 34 partenaires mènent un programme de RC d'« acteurs collectifs de changement social » dans 12 pays d'Afrique, d'Amérique latine et du Moyen-Orient. Il s'agit d'associations de personnes ou de réseaux d'associations de personnes, ancrées en milieux populaires et qui, à la base, se mobilisent pour défendre ou conquérir leurs droits économiques et sociaux mais aussi des droits civils et politiques.

Le but est de les renforcer et d'appuyer leur structuration en réseaux de façon à ce qu'elles pèsent davantage sur les rapports de force en faveur d'un développement basé sur une gestion démocratique et participative de la société qui garantisse un accès équitable aux droits économiques et sociaux.

Le changement social généré par l'action de ces

associations, a été défini comme étant la combinaison de trois facteurs :

- l'amélioration des conditions de vie matérielles,
- des règles plus justes et des institutions plus démocratiques et mieux gérées
- la lutte contre les inégalités sociales et les discriminations, avec une attention particulière au rôle et à la place des femmes et des jeunes dans la société.

La question du RC doit être abordée en fonction de la vision du développement et du type d'effets recherchés. Depuis 2003, SolSoc et les organisations partenaires du programme ont construit et appliquent une stratégie de renforcement basée sur une analyse des forces et des faiblesses des organisations dans leur capacité à produire ce changement social. Cette réflexion a amené SolSoc à identifier quatre domaines de renforcement des capacités :

1. Toute organisation doit développer et partager une vision sociopolitique du développement. Les organisations développent et partagent une vision sociopolitique du développement. Ceci implique de renforcer la capacité d'analyse du contexte et à développer une vision stratégique à moyen et long terme. Il s'agit d'acquérir, d'élaborer et de maîtriser des outils d'analyse du contexte, des informations et des cadres de référence sur les modèles de développement et sur les thématiques spécifiques en rapport avec les droits économiques et sociaux.
2. Toute organisation doit disposer des compétences nécessaires au plan institutionnel et technique. On parle ici de la capacité de mise en œuvre de la vision stratégique par les organisations. Il s'agit de promouvoir une gouvernance démocratique et performante des organisations, et de les renforcer sur le plan des compétences techniques en rapport avec les secteurs d'activité, les compétences en matière d'éducation populaire, de gestion financière et des ressources humaines.
3. Toute organisation doit être capable de se positionner et développer des synergies.

C'est la capacité à analyser les acteurs sociaux et les organisations, à se positionner dans sa société civile, à nouer des alliances et de les mettre en oeuvre, à communiquer et négocier avec les différents lieux de pouvoir.

4. Toute organisation doit pouvoir réunir les ressources indispensables à la réalisation de ses missions. Les organisations doivent donc renforcer la capacité à mobiliser des moyens (recherche de fonds, autofinancement, diversification des sources, stratégie financière à moyen et long terme...).

La méthode de travail relève de l'éducation populaire et s'enracine dans le vécu des organisations et des personnes directement concernées. L'intention est de laisser la part belle aux expériences, aux savoirs et aux savoir-faire des partenaires du programme en tenant compte des identités socioculturelles propres à chaque contexte, à chaque organisation. Les échanges, les rencontres et les regards croisés entre partenaires et associations, dans une région, dans un pays ou sur un plan international, cherchent à provoquer un recul critique sur les pratiques des uns et des autres et à valoriser un apprentissage mutuel. Des expertises extérieures ou des collaborations en dehors du réseau viennent compléter ces ressources en fonction des demandes, des besoins ou des opportunités.

Avec 225 associations (organisations paysannes, mutuelles de santé, associations de jeunes et de femmes, d'artisans, de quartier), 81 réseaux d'associations et 34 partenaires répartis dans 12 pays, le principal défi est l'appropriation par toutes les parties prenantes des résultats à atteindre et de leurs indicateurs.

Pourtant le programme a été élaboré de façon participative, sur base d'une analyse SWOT<sup>6</sup> des capacités des acteurs à générer du changement social. Cette analyse s'est faite dans chaque pays avec tous les partenaires concernés et un échantillon d'organisations de base plus ou moins élargi. Les résultats de ces analyses ont été systématisés lors d'une rencontre à laquelle deux représentants par pays ont pu participer. C'est lors de cette rencontre que les résultats et

les indicateurs du programme ont été élaborés. Ceux-ci doivent donc retourner sur le terrain et être rediscutés avec tous les partenaires d'abord et les organisations de base ensuite.

Il va de soi que selon les contextes et les parcours de chacun, la compréhension des contenus relatifs à chaque résultat varie. Il en va de même pour la façon dont la stratégie sera mise en place.

L'enjeu est ici l'appropriation et la maîtrise des principes et des méthodes de l'éducation populaire par les acteurs, à commencer par ceux qui, au sein des organisations partenaires, sont chargés de l'animation du processus auprès des associations de base. Il est en lien étroit avec le premier résultat qui est le RC à développer une vision sociopolitique dans les organisations : mieux comprendre la réalité qui nous entoure pour pouvoir mieux la transformer. Il s'agit en quelque sorte d'un travail d'« alphabétisation sociopolitique » qui exigera l'expérimentation et l'échange de méthodes et d'outils adaptés dans le réseau des partenaires.

## Les enjeux pour le CNCD

Les assises de la coopération au développement que le CNCD-11.11.11 et ses membres ont organisées en 2009 ont permis de faire le constat d'un secteur traversé par de nombreux bouleversements. D'un Sud bénéficiaire, on est aujourd'hui passé à la vision d'un Sud acteur de changement, faisant face à des défis et des contradictions communs avec ceux des pays dits « développés ». La « campagne pour le travail décent », menée de 2008 à 2010 par une coalition de syndicats et d'ONG a montré combien les travailleurs du Nord et du Sud faisaient face à des défis communs, dont les causes étaient bien souvent communes elles aussi : dérégulation, pouvoir croissant des multinationales, incapacité des Etats à garantir la mise en place ou le maintien des droits sociaux, etc.

Dans ce cadre, le principe de RC prend une nouvelle dimension. Il ne s'agit plus pour un acteur du Nord de transmettre à son partenaire du Sud

un ensemble de savoirs et de savoir-faire pour lui permettre de mettre en œuvre ses projets de développement. Mais plutôt d'assurer un renforcement mutuel des capacités, où l'action de chacun des partenaires doit sortir consolidée.

Ainsi, depuis 2006, le CNCD-11.11.11 a réformé l'approche de ses propres partenariats. Le programme « Citoyenneté et démocratie » est désormais spécifiquement affecté au soutien de réseaux nationaux et régionaux dans les pays du Sud. Il appuie la construction de partenariats basés sur un plaidoyer commun, où chacun des acteurs renforce l'action de son partenaire.

Mais pour une coupole de plus de 70 organisations telle que le CNCD-11.11.11, le RC ne se pense pas uniquement vis-à-vis des partenaires du Sud. Il doit aussi se concevoir dans la relation avec les membres. Une fois encore, le processus n'a ici de sens que dans une logique de renforcement mutuel, où chacun trouve sa place. Ainsi, les plates-formes thématiques ou géographiques se conçoivent comme des espaces où chacun des membres s'alimente et alimente les autres sur base de son expertise. Une organisation apportera sa connaissance du terrain, une autre ses compétences en termes de contenu ou de méthodologie, une autre encore sa capacité à organiser un plaidoyer structuré afin d'atteindre des résultats concrets.

Cette étape n'est pas toujours évidente à réaliser, tant le travail de coordination prend bien souvent le pas sur la systématisation. Il faut pouvoir prendre du recul par rapport à ses expériences concrètes et mettre en place un processus d'apprentissage plus systématique.

## Les enjeux pour le SLCD

Le partenariat consiste à construire ensemble un projet de changement en réponse aux besoins ou à la demande sociale d'une communauté définie. Ce projet se construit sur base d'un dialogue continu organisé entre les parties prenantes identifiées tant au Nord qu'au Sud. Le SLCD s'oriente de plus en plus vers une approche multi-acteurs où la coordination d'orga-

nisations d'horizon différents (organisations privées et organisations publiques) est favorisée et facilitée.

Les conditions de réalisation et de collaboration entre le SLCD et le partenaire chargé de la mise en œuvre du projet sont clairement définies dans une convention de partenariat cadre qui permet de définir la finalité du « projet de changement » et les conditions matérielles générales disponibles pour ce faire.

La démarche de l'ONG est constructiviste. Elle présente le double avantage de pouvoir évoluer en fonction de l'environnement mais aussi en fonction des intentions et des projets des acteurs qui peuvent, eux aussi, avoir tendance à faire évoluer leurs décisions dans un contexte où tout est en mouvement.

Les partenaires du SLCD sont principalement :

- des organisations issues de la société civile (associations, ONG, comités de développement),
- des services décentralisés de l'Etat, d'institutions parapubliques,
- des organisations paysannes (GIE, GIC, coopérative), de mutuelles.
- La diversité de ces types de partenariats représente une richesse et une complémentarité d'intervention.

Etant basé essentiellement sur des relations humaines, le partenariat est soumis à toutes les difficultés liées à ce type de relation : incompréhensions, tensions, maladies, démotivation, démissions, jalousies internes, agendas cachés...

La transmission des informations peut aussi parfois s'avérer difficile.

Le RC doit aider les partenaires à améliorer leurs interventions dans une optique de pérennisation. Il s'appuie sur les stratégies suivantes :

- Encadrer la réflexion stratégique : comment l'organisation partenaire souhaite-t-elle faire évoluer sa mission, ses objectifs stratégiques ?

- Aider à la planification opérationnelle : traduire la vision et les objectifs à moyen terme en activités sur une base annuelle, semestrielle, mensuelle...
- Aider à la mise en place d'un suivi des activités et des résultats : indicateurs de réussite, indicateurs de suivi, tableaux de bord...
- Aider à une gestion efficace du personnel, une meilleure organisation des membres : améliorer les compétences, compléter l'effectif, maintenir la motivation...
- Aider à une meilleure gestion des ressources financières.

Le SLCD travaille avec un nombre restreint de partenaires. Ils seront huit dans le prochain programme. Leur capacité à développer une intervention décidée ensemble est dès lors primordiale pour atteindre les résultats annoncés. Les différentes phases sont communes à toutes les démarches de réflexion :

- le diagnostic : où en sommes-nous ? que savons-nous faire ?
- La vision à moyen terme : où voulons-nous aller ? quels sont nos objectifs ?
- La programmation à court terme et l'analyse des résultats.

Il s'agit de mettre en commun cette méthodologie au sein de l'ONG, de l'appliquer de manière beaucoup plus systématique à l'ensemble de ses partenaires, c'est un des résultats attendus de son futur programme. Pour cela, le SLCD doit être capable de maîtriser des outils de réflexion et d'analyse très variés (statistiques, étude de marché, études d'impacts, modélisation systémique, analyse financière...) et de développer ses propres capacités à s'imprégner des expériences.

## Les axes d'analyse proposés par le COTA

Si les thèmes de réflexion définis avec ces trois partenaires de recherche sont variés, ils sont tous directement liés à un questionnement sur le RC.

Les conceptions de nos partenaires sur le RC et les réflexions que ce sujet leur inspire sont complémentaires (par les capacités concernées, par le niveau des enjeux posés...), mais le principal point commun réside dans le besoin qu'ils expriment de capitaliser sur leurs pratiques plus ou moins conscientes et maîtrisées du RC.

La question renvoie à celles du partenariat et de l'équilibre des relations entre partenaires. Les partenaires du COTA ont bien compris qu'il est aujourd'hui nécessaire de se dégager des visions unilatérales et paternalistes du RC, pour évoluer vers des approches plus complexes.

Il ne s'agit plus de renforcer un partenaire du Sud mais de rentrer dans des dynamiques mutuelles de renforcement. Ceci devient d'autant plus évident que les dynamiques multiacteurs (réseaux, plateformes, espaces de concertation,...) s'imposent de plus en plus aux logiques d'intervention des acteurs de coopération. Chaque acteur, du Nord et du Sud, choisit ce qu'il apporte à la collectivité et ce qu'il en retire. Dès que l'on tient mieux compte des acteurs, on se rend également compte de la complexité d'un RC qui se développe sur plusieurs niveaux.

Ces nouvelles dynamiques sont difficiles à cerner et méritent une réflexion de fond : ainsi, de quelles capacités parle-t-on ? comment caractériser et valoriser le RC qui résulte du travail en partenariat multiacteurs ? comment construire progressivement des savoirs et savoir-faire sur la base de ces expériences ? comment maintenir une cohérence de programme et de méthodologie lorsque l'on s'ouvre à un RC multilatéral ? etc.

Ce qui apparaît d'emblée comme évident est que la notion de RC ne saurait être abordée sans tenir compte des visions de développement propres à chacun des partenaires.

Partant de ces constats généraux, quatre capacités stratégiques fondamentales seront analysées avec nos partenaires de recherche :

- la capacité de s'engager,

- la capacité relationnelle,
- la capacité de s'adapter et de se renouveler
- la capacité de maintenir un équilibre entre la cohérence et la pluralité/diversité.

L'objectif est de stimuler des changements qui amènent l'innovation, c'est-à-dire qui remettent en cause les normes, l'organisation, les objectifs, et les politiques d'une organisation, voire d'un secteur...

<sup>1</sup> Une communauté de pratiques ou d'intérêts est un groupe de personnes - des professionnels surtout - partageant une préoccupation, des valeurs ou une passion pour un sujet donné interagissent régulièrement dans le but d'échanger et de partager (références, expériences, réflexions), d'approfondir leurs connaissances, de créer et perfectionner une expertise.

<sup>2</sup> [www.solsoc.be](http://www.solsoc.be)

<sup>3</sup> [www.slcd.be](http://www.slcd.be)

<sup>4</sup> [www.cncd.be](http://www.cncd.be)

<sup>5</sup> L'expérience de SolSoc a déjà fait l'objet d'un premier témoignage dans les Echos du COTA. Cf. " Le Fadoc: un partenariat en réseau" dans le n°109 (déc. 2005): «Communication, gestion de l'information, partenariat».

<sup>1</sup> Cf. Fiche explicative sur le site du COTA ([www.cota.be/SPIP/dw2\\_out.php?id=99](http://www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=99)).

## Sur le thème du trimestre... (suite)

### >> Capacity Building Framework

Atsushi Matachi  
UNESCO-IICBA, Addis Ababa, 2006, 34 p.

**Référence Internet :** <http://unesdoc.unesco.org/ima-ge/0015/001511/151179eo.pdf>

### >> Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques

Direction de la coopération pour le développement (CAD)  
OCDE, Paris, 2006, 52 p.

**Référence Internet :** [www.oecd.org/dataoecd/62/40/38117022.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/40/38117022.pdf)

### >> Pour être à la hauteur des défis : l'évaluation des impacts du renforcement des capacités organisationnelles

R. James, J. Hailey, R. Wrigley  
INTRAC, Oxford, 2005, 32 p.

**Référence Internet :** [www.intrac.org/data/files/resources/341/Praxis-Paper-2-French.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/341/Praxis-Paper-2-French.pdf)

### >> Les réalités du changement : comprendre le développement des dirigeants d'ONG africaines

R. James  
INTRAC, Oxford, 2005, 69 p.  
Praxis Paper n°6

**Référence Internet :** [www.intrac.org/data/files/resources/401/Praxis-Paper-6-French.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/401/Praxis-Paper-6-French.pdf)

### >> Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était

Le Boterf, Guy  
Editions d'Organisation, Paris, 2004, 244 p.

**Cote COTA :** 603.1-LEB-c

### >> Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat

C. Cubillos et F. Appolin  
CICDA-VSF, Paris-Charleroi, 2004, 32 p.

In : Traverses, n°14

**Cote COTA :** 111-TRA-r

### >> Development and the Learning Organisation : An Introduction

L. Roper and J. Pettit  
In : Development in practice, vol. 12, n°3-4, 2002, p. 258-271

**Référence Internet :** <http://por->

[tals.wdi.wur.nl/files/docs/ppme/p258.pdf](http://tals.wdi.wur.nl/files/docs/ppme/p258.pdf)

### >> Capacity Development : Vision and Implications

R. Lavergne and J. Saxby  
ACDI, Québec, 2001, 11 p.

**Référence Internet :** [http://www.impactalliance.org/ev\\_n.php?ID=4050\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_n.php?ID=4050_201&ID2=DO_TOPIC)

### >> Capacity Building : an Approach to People-Centred Development

D. Eade  
OXFAM, Oxford, 1997, 226 p.

**Cote COTA :** 116-EAD-c

### >> Striking a Balance : a guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development

A. Fowler  
Earthscan Publications, Londres, 1997, 298 p.

**Cote COTA :** 111.3-FOW-s

IL N'Y A PAS DE SECRET

IL FAUT TRAVAILLER  
BEAUCOUP TRAVAILLER  
ENCORE TRAVAILLER  
TRAVAILLER

PRESIDENT A. WADE

Vers un renforcement du renforcement. Les propositions d'ACODEV suite à l'évaluation des pratiques de renforcement de capacités des ONG belges

Denis Dubuisson\*

Photo : Ph. Lissac/panos Pict.  
Slogan du Président Wade (Sénégal)

La récente publication par le Service de l'Évaluation Spéciale des Affaires étrangères belges du rapport d'évaluation des « partenariats ONG orientés vers le renforcement des capacités » remet la question du renforcement de capacités (RC) à l'ordre du jour des acteurs belges de la coopération. La fédération ACODEV veut utiliser cette évaluation comme levier pour améliorer les pratiques de ses membres et plaider pour un environnement administratif plus propice au RC.

ACODEV est la fédération des ONG de coopération au développement belges francophones et germanophones. Elle compte 81 associations membres cofinancées par le ministre belge de la Coopération au développement. Elle a pour mandat d'accompagner ses membres dans le renforcement de la qualité professionnelle du secteur, que cela soit au niveau de la vision du développement et des stratégies, au niveau de leur maîtrise des outils méthodologiques ou des réglementations, ou encore au niveau de la promotion d'un environnement administratif et réglementaire plus propice à la qualité. C'est

dans cette perspective qu'ACODEV proposera à ses membres plusieurs opportunités pour travailler au thème du RC.

### Des constats qui interpellent le secteur

Le RC des acteurs du Sud n'est certainement pas une préoccupation nouvelle des ONG. C'est un thème qui occupe une place de plus en plus centrale dans leurs relations partenariales ; à tel point que pour beaucoup d'ONG, il est au cœur de leur mission. Paradoxalement, et c'est une des leçons principales de l'évaluation, il semble qu'elles soient encore peu nombreuses à avoir développé une approche et une stratégie systématique de RC dans leurs relations partenariales : l'attention au RC dans les partenariats, bien que mise en avant par les ONG, « se traduit rarement en l'élaboration de lignes directrices et de stratégies de RC ».

En particulier, l'évaluation a mis le doigt sur un certain nombre d'éléments constitutifs d'une stratégie de renforcement des capacités : citons,

par exemple, la nécessité d'envisager le cycle de vie du partenariat sur le long terme (avec des étapes explicites et des stratégies de RC spécifiques à chaque étape), la nécessité d'avoir une approche équilibrée des capacités (ne pas se concentrer sur les capacités opérationnelles mais aussi renforcer les capacités politiques des partenaires) ou encore l'intérêt d'explorer des méthodes de planification, suivi, évaluation plus adaptée au développement institutionnel et organisationnel (comme la cartographie des incidences ou le changement le plus significatif). Il est intéressant de voir que ces recommandations interpellent tant les ONG et leurs pratiques que le Pouvoir public et le cadre administratif qu'il anime.

ACODEV va rebondir sur ces recommandations en proposant à ses membres :

- des groupes d'échange de pratique et stratégie (GPS) axés sur la gestion du cycle de vie du partenariat et sur le diagnostic des capacités (identification des besoins en renforcement). L'idée est d'identifier et de capitaliser les pratiques remarquables dans ce domaine
- une formation sur les méthodes de planification, de suivi et d'évaluation orientées RC...

Parallèlement à cet effort interne, le thème du RC devrait occuper une place de choix dans la concertation structurelle entre le secteur ONG et le Pouvoir public dans les prochains mois, afin de remédier aux éléments du cadre administratif qui ont été identifiés par l'évaluation comme des contraintes au déploiement du RC tels que l'horizon temporel d'atteinte des résultats de RC (supérieur à la durée des cofinancements publics), l'intégration de méthodologies complémentaires à l'approche du cadre logique ou le développement de cadres de financement flexibles.

## Le RC comme spécialisation de certaines ONG ou comme approche transversale du développement ?

Une recommandation des évaluateurs qui est

nettement plus polémique encourage la spécialisation du secteur ONG en deux groupes : les organisations qui s'occupent de programmes orientés *output* (programmes médicaux, production agricole, accès à l'eau potable,...) d'une part, et les organisations qui abordent des processus de développement plus complexes sous un angle de RC, d'autre part, avec des modalités d'accès au financement distinctes pour chacun des deux groupes.

Pour ACODEV, les exigences de qualité d'une ONG sont identiques qu'elle soit orientée *output* « classique » ou processus complexes. Parmi ces exigences de qualité, il y a celle d'inscrire son intervention dans une approche *d'empowerment* local qui implique un investissement important en renforcement des capacités. Les programmes « classiques » orientés *output* sont donc tout autant concernés par les enjeux du RC que les programmes plus complexes. En proposant une segmentation des ONG sur cette base, il ne faudrait pas laisser croire que, dans certains cas de figure, le RC serait important et, dans d'autres, il le serait moins. Au contraire, les programmes « classiques » des ONG ne sont légitimes que lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique de RC. Les ONG qui ne peuvent ou ne veulent assumer cette exigence de qualité devront inévitablement, à court ou moyen terme, questionner leur valeur ajoutée pour le développement.

C'est dans ce cadre qu'ACODEV proposera à ses membres une trajectoire de formation sur les outils et méthodes du RC pour les débutants ou les organisations qui veulent structurer leurs connaissances du RC. Cette formation devra permettre à toutes les ONG qui en ont la volonté de rejoindre le train du RC.

L'évaluation a interpellé le secteur ONG et objectivé un certain nombre d'idées déjà implicites. Au secteur d'en tirer le meilleur pour renforcer son RC.

<sup>1</sup>ACODEV ([www.acodev.be](http://www.acodev.be))



## Le renforcement de capacités dans les nouveaux « systèmes de connaissances agricoles »

*Ojjo, Nelson K. Olang'o\**

Photo : FARA  
Atelier SCARDA au Secrétariat du FARA à Harare (Zimbabwe)

En Afrique, le renforcement de capacités est traditionnellement investi de façon morcelée dans la recherche agricole. Axé sur l'offre, il prend peu en compte les intervenants des multiples secteurs concernés et leurs interactions. Le Forum Africain pour la Recherche Agricole (FARA) vient de piloter dans 10 pays subsahariens une approche holistique qui appréhende davantage les multiples niveaux de capacités au sein des organisations et systèmes émergents de connaissances agricoles...

La recherche agricole africaine est longtemps restée aux mains d'universités, de centres de recherche et d'autres organisations subventionnées par l'Etat. Les capacités humaines (chercheurs, techniciens, étudiants...), infrastructurelles (équipements, laboratoires...), organisationnelles (administration...) et institutionnelles (cultures, habitudes, normes...) étaient combinées en vue de diffuser des produits de recherche « tout faits » à destination des paysans. C'était un système académique fermé qui n'admettait qu'une interaction minimale avec les intervenants

du secteur. Les paysans étaient traités comme des destinataires passifs de la technologie qu'ils étaient censés adopter sans égard pour leurs besoins prioritaires. Cette approche de transfert top-down a fortement contribué à l'échec de la révolution verte sur le continent.

Aujourd'hui, encouragés par les innovations que le marché stimule, des organisations du secteur privé et des centres de recherche axés sur les agriculteurs jouent un rôle de plus en plus prééminent. L'émergence de l'approche « chaînes de valeurs »<sup>1</sup> et la reconnaissance de l'efficacité d'une implication des différents acteurs du secteur amène la création progressive de ce que l'on appelle des « systèmes de connaissances agricoles ». Ceux-ci servent de base au lancement d'initiatives de développement comme le renforcement de capacités et peuvent également servir à en évaluer l'impact. Selon Rivera<sup>2</sup>, quatre modèles de ces systèmes se sont développés, de manière presque successive : il y a eu d'abord les instituts nationaux de recherche agricole (NARI), puis les systèmes nationaux de

recherche agricole (SNRA), les systèmes d'information de connaissances agricoles pour la recherche et le développement (AKIS/RD), et, plus récemment, les systèmes d'innovation agricole (SIA). Les uns et les autres diffèrent de façon subtile en ce sens que certains produisent davantage la connaissance tandis que d'autres la valorisent (par l'innovation). Mais tous intègrent à des degrés divers l'implication des intervenants. Les dynamiques d'interaction entre les acteurs dans ces systèmes de connaissances agricoles sont forcément non linéaires et se caractérisent par un mélange de capacités fonctionnelles diverses (au contraire du modèle de transfert technologique). Cela requiert une approche du renforcement de capacités totalement différente.

### Le Renforcement des Capacités pour la Recherche et le Développement Agricoles en Afrique (SCARDA)<sup>3</sup>

Le programme SCARDA est lancé en 2007. Il est soutenu par le « Department for International Development » (DFID, Royaume-Uni) dans le but d'améliorer les capacités et les performances des Systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA).

Il a été conçu pour répondre à la nécessité d'un renforcement équilibré des diverses capacités des organisations de recherche agricole. Il s'appuie sur le postulat suivant lequel l'efficacité des interventions de renforcement de capacités participe de l'appropriation, de processus endogènes, d'un changement transformationnel<sup>4</sup> et d'une participation multiacteurs.

Coordonné par le FARA, ce programme est mis en œuvre, suivant le principe de subsidiarité, par trois organisations sous-régionales : l'Association pour le renforcement de la Recherche Agricole en Afrique Centrale et Orientale (ASARECA), Le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche Agricole et le Développement (CORAF/WE CARD) et le Directoire de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Ressources Naturelles de la Communauté du Développement Sud Africain (SADC/FANR)<sup>5</sup>.

Il se concentre sur une douzaine d'organisations (instituts de recherches, facultés agricoles et universités) réparties sur dix pays (cf. fig. 1)

### L'approche

Le programme entend renforcer les systèmes de gestion de la recherche et les compétences managériales des organisations impliquées dans la recherche et la formation ainsi que leurs capacités à entreprendre des recherches intégrées de qualité avec d'autres organisations parmi les SNRA. Les éléments de capacité pris en compte par le programme sont énumérés dans la figure 2.

Le programme SCARDA a inauguré une approche «holistique» qui incluait les étapes caractéristiques suivantes :

- une analyse institutionnelle participative qui a mis en évidence les capacités à renforcer et a servi à concevoir le projet ;
- une combinaison de formations individuelles sur mesure dans les domaines identifiés et des modules de perfectionnement destinés aux chercheurs ;
- la mise en œuvre de plans d'actions de gestion du changement auto-développés basés à la fois sur les changements de comportement et d'état d'esprit et le renforcement de compétences techniques et managériales (pour opérer un changement organisationnel) ;
- une approche inclusive et participative au sein des organisations qui a contribué à renforcer la compréhension et à créer un sentiment d'appropriation et une plus grande implication dans la gestion des changements en cours (cartographiés) ;
- un recours au « mentorat » individuel et organisationnel et l'usage d'approches en équipe pour résoudre les problèmes et aller de l'avant ;
- des leçons apprises à travers des plateformes d'apprentissage établies aux niveaux organisationnel, sous-régional et continental, qui offrent des espaces de réflexion et d'inclusion pour les idées qui émergent de

- l'exécution du programme ;
- un encouragement des effets de débordement et de contagion sur les autres organisations au sein des SNRA et la création de liens collaboratifs ;
- une communication ouverte et fréquente à travers les projets.

## La restructuration NARI (RDC)

Durant plusieurs décennies la République Démocratique du Congo a investi dans le développement d'une recherche nationale et de sa base technologique pour stimuler son développement socio-économique. Ces efforts ont abouti à la création d'organismes tels que la Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technologique (DGRST) pour assurer la coordination et la mise en œuvre de toutes les activités nationales de recherche. Cependant, les conflits qui ont ravagé le pays dans les années 90 ont entraîné une destruction massive des infrastructures agricoles et une fuite considérable du capital humain.

Avant l'intervention de SCARDA en 2007, on dénombrait dix centres de recherche agricole et forestière. Ils étaient placés sous la tutelle d'un seul ministère mais leurs statuts juridiques, leurs missions et leurs orientations stratégiques différaient<sup>6</sup>. Les SNRA existants étaient maigrement pourvus en ressources humaines puisqu'ils regroupaient à peine 150 scientifiques, 100 techniciens chercheurs, une cinquantaine d'assistants et une poignée de scientifiques de haut niveau. Ils étaient insuffisamment financés, le gouvernement ne parvenant à investir dans la recherche que 0,2% du PIB.

Une analyse institutionnelle menée dans le cadre du SCARDA a établi comme une priorité de réformer le cadre opérationnel du système de recherche agricole congolais par la création d'un seul institut national de recherche agricole (NARI) à partir des stations de recherche disparates pré-existantes. Sous l'impulsion du programme SCARDA, le Centre de Recherches Agronomiques de Loudima (CRAL), l'établissement focal du programme, a élaboré sous la supervision de la DGRST, des plans d'action de gestion du

changement (PAGC). Ceux-ci sont conçus dans le but de faciliter la fusion des centres existants en un organisme de recherche unique disposant d'un plan stratégique et opérationnel commun, d'un statut juridique et d'un mandat simplifié, les ressources mises en commun et les performances de gestion améliorées de même que la qualité des résultats de recherche. Les « agents de changement » de SCARDA ont accompagné la conception et la mise en œuvre du PAGC par des visites de mentorat récurrentes. Une formation spécifique a en outre été dispensée pour répondre aux besoins immédiats identifiés dans l'analyse institutionnelle (ex : plaidoyer, mobilisation des ressources, rédaction de projets rentables, planification stratégique et programmation, analyse de genre et diversité, techniques de suivi et évaluation...).

A l'échéance du programme, il apparaît que de hauts responsables du gouvernement congolais se sont fortement investis dans le processus du changement impulsé par le programme. Le ministère de la Recherche scientifique et de l'Innovation technique a ainsi créé une équipe pour finaliser la rédaction des documents organisant le regroupement des centres de recherche en un Institut de Recherche Agricole et Forestière (IRAF). Des stratégies de sensibilisation et de lobbying ont été élaborées afin d'inciter les pouvoirs publics à doter le nouvel organisme d'instruments juridiques adéquats. En outre, un tableau de bord a été adopté pour l'élaboration et/ou la mise à jour de plans stratégiques à longs et moyens termes de l'IRAF. Six étudiants en Maîtrise ont été formés dans des domaines de spécialisation spécifiques (biotechnologie, traitement post-récolte, gestion intégrée des ravageurs...), trois techniciens aux techniques de lutte intégrées, et vingt-deux chercheurs seniors et managers dans divers domaines professionnels.

Parmi les effets immédiats à mettre au crédit dans ce processus d'amélioration des capacités de programmation et d'innovation au Congo, on peut relever celui dont témoignait récemment un employé du CRAL qui constatait que les méthodes de travail s'étaient améliorées dans la mesure où les gens étaient davantage ouverts à

la collaboration.

## Systèmes d'innovation et recherche paysanne participative au Lesotho

Une étude exploratoire et une analyse institutionnelle ont permis d'identifier deux domaines d'intervention principaux :

- promouvoir l'interaction et la participation multiacteurs par la création de structures et de liens fondés sur un cadre national de systèmes d'innovation ;
- stimuler la demande de la recherche agricole et y répondre par l'instauration d'une « recherche paysanne participative ».

L'université nationale du Lesotho (UNL) était l'institution focale du programme SCARDA. L'UNL est l'unique université du pays. Sa faculté d'Agriculture est une organisation de renforcement de capacités et de recherche bien organisée et respectée, autour de laquelle, sous la tutelle du ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire, pourraient être développées les capacités des autres SNRA. L'aider à se renforcer dans cette fonction serait bénéfique à toutes les institutions de recherche et de développement du pays, y compris celles des organisations civiles et privées.

Dans le cadre du SCARDA, un plan d'action de gestion du changement a pu être élaboré afin de former au sein de l'université un organisme spécifiquement dédié à accompagner le développement des capacités et à la transformation des SNRA du Lesotho. Ce qui a conduit en définitive à la création d'un Centre du Lesotho pour la Recherche Agricole et le développement (Lesotho Centre for Agricultural Research for Development – LECARD) dont les fonctions essentielles sont de :

- coordonner la recherche, la diffusion de l'information et la sensibilisation parmi les SNRA ;
- établir et opérationnaliser un « think tank » pour le développement de la politique agricole, le lobbying et le plaidoyer ;

- créer une plateforme pour le développement du partenariat, la mise en relation et le réseautage local, régional et international ;
- mobiliser les ressources financières et techniques pour la promotion de la recherche agricole au Lesotho.

En outre, l'application d'une approche de « recherche paysanne participative » a permis, en collaboration avec l'université, le ministère et une ONG, la mise en œuvre d'un projet sur les poulets indigènes par un groupe d'agriculteurs locaux. Ce projet a eu un impact positif sur les moyens de subsistance des agriculteurs.

De plus, encouragés par les leçons tirées des ateliers de gestion de la recherche agricole proposés par le programme SCARDA, l'université et la faculté d'Agriculture ont initié un dialogue proactif avec les principaux ministères, les ONG et les autres organisations impliquées dans le secteur agricole du royaume. Ce afin d'explorer les diverses façons de faire converger leurs visions de développement respectives.

Lors d'un des ateliers parrainés par SCARDA sur les systèmes d'innovation agricole, les principaux intervenants du secteur ont rencontré les équipes universitaires et se sont engagés dans un processus participatif de cartographie et d'interactions institutionnelles pour identifier les zones de collaboration potentielles.

Chaque institution présente est sortie de cet atelier avec des orientations stratégiques dans lesquelles s'engager.

## Leçons apprises

Une analyse institutionnelle (ou plus exactement organisationnelle) préalable est essentielle pour la réussite d'une approche telle que celle de SCARDA. Elle permet d'identifier les besoins de renforcement des capacités et de les traduire en plans et stratégies. Une telle analyse doit être participative et impliquer largement les intervenants internes et externes à l'organisation.

Le renforcement des capacités est un proces-

sus de changement. Amorcer ce changement à partir d'une organisation cible sur laquelle appuyer des plans d'action de gestion des changements permet d'espérer augmenter les chances d'impact.

Le succès de la stratégie de gestion du changement telle que proposée dans le cadre de SCARDA est basé sur le mentorat. Celui-ci appuie l'organisation et la mise en œuvre de ces plans.

Impliquer les différentes autorités et les principaux intervenants est également crucial pour le succès final des projets de changement. L'introduction des plans de gestion du changement requiert un engagement important des dirigeants et des niveaux les plus élevés de l'Etat.

<sup>1</sup> Forum for Agricultural Research in Africa (FARA- [www.fara-africa.org](http://www.fara-africa.org)). L'article est disponible dans sa version intégrale et originale (anglais) sur le site du COTA ([http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Ojijo\\_Nelson\\_K.\\_Olang\\_o\\_mars2011.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Ojijo_Nelson_K._Olang_o_mars2011.pdf)).

<sup>2</sup> Approche qui favorise les rapports de partenariats étroits entre les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement (cf. [www.agrireseau.qc.ca/.../Mise-en\\_Marche\\_chainevealeur.pdf](http://www.agrireseau.qc.ca/.../Mise-en_Marche_chainevealeur.pdf)).

<sup>3</sup> Rivera, W. M. (2006). Agricultural knowledge and development in a New Age and a Different World. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol. 13(2): 57 – 67.

<sup>4</sup> de « Strengthening Capacity for Agricultural Research and Development in Africa ».

<sup>5</sup> un changement qui n'est pas simplement une extension ou une amélioration par rapport au passé, mais un changement d'état. Celui-ci peut être personnel et organisationnel. Il consiste en la transformation de l'état d'esprit de l'individu ou de l'organisation. On se situe dans un modèle d'apprentissage à « triple boucle », défini par Ben Ramalingam comme « la forme la plus élevée d'auto-analyse organisationnelle. Il s'agit d'une remise en question des fondements mêmes d'une organisation, de sa raison d'être, qui peut éventuellement conduire à des modifications radicales de sa structure interne, de sa culture et de ses pratiques, ainsi qu'au niveau de son contexte externe » ([www.capacity.org/capacity/opencms/fr/topics/learning/organisational-learning-for-aid-and-learning-aid-organisations.html](http://www.capacity.org/capacity/opencms/fr/topics/learning/organisational-learning-for-aid-and-learning-aid-organisations.html)).

<sup>6</sup> voir [www.asareca.org](http://www.asareca.org), [www.coraf.org](http://www.coraf.org) et [www.sadc.int/fanr](http://www.sadc.int/fanr)

<sup>7</sup> FARA (2008). SCARDA – Strengthening Capacity for Agricultural Research and Development in Africa. Inception Report, Vol. 2: Preliminary Institutional Analysis of Focal Institutions. Forum for Agricultural Research in Africa, FARA. p. 68 – 74

## Nouveautés en bibliothèque

Vous pouvez retrouver la liste complète des nouvelles acquisitions du centre de documentation sur notre site (<http://www.cota.be>) ou encore la recevoir par courrier électronique (sur demande [bibliotheque@cota.be](mailto:bibliotheque@cota.be)). Les ouvrages repris ci-dessous sont disponibles en consultation au centre de documentation. Si vous désirez acquérir un de ceux-ci, veuillez contacter le diffuseur indiqué.

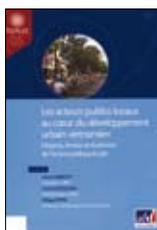


### >> Aide au développement : au coeur des controverses (dossier)

La Revue Nouvelle, Bruxelles, 2011, p. 20-70

Cote COTA : 111-REV-a

Ce dossier se concentre sur l'aide au développement fournie par les gouvernements et les institutions internationales (Banque mondiale, Nations unies, banques régionales) aux gouvernements des pays pauvres. Il mêle regards critiques sur les orientations et les pratiques de bailleurs de fonds et analyses visant à mettre en évidence les fondements et les motivations des discours critiques sur l'aide, les contraintes organisationnelles et politiques auxquelles les acteurs sont confrontés, en Belgique et ailleurs, dans leur volonté de modifier les routines de la coopération.



### >> Les acteurs publics locaux au coeur du développement urbain vietnamien : moyens, limites et évolution de l'action publique locale

D. Albrecht, H. Hocquard, P. Papin

AFD, Paris, 2010, 139 p.

Cote COTA: 141-ALB-a

La ville est aujourd'hui le premier moteur de création de la richesse au Vietnam, alors qu'elle a longtemps suscité une certaine méfiance. Celle-ci remonte aux combats de l'indépendance et de la réunification, qui s'étaient principalement appuyés sur les campagnes.



### >> **Financement des services d'eau en milieu urbain au Niger**

V. Dupont  
AFD, Paris, 2010, 140 p.  
Cote COTA : 341-DUP-f

Ce programme de recherche se propose d'étudier, sur plusieurs services d'eau et d'assainissement de pays en développement, la répartition in fine du coût entre acteurs finaux que sont, nécessairement, les usagers, les contribuables (via l'Etat ou les collectivités) et les bailleurs de fonds.



### >> **L : quarante femmes dont vous avez changé la vie**

V. Beeckman, O. Bailly  
Iles de Paix, Huy, 2010, 240 p.  
Cote COTA : 118-BEE-l

L présente sans lien apparent entre eux, les portraits de quarante femmes ordinaires glanés dans le monde entier. Le texte et la photo se complètent pour mettre le lecteur en contact avec un destin conjugué au féminin. Toutes ont, à un moment ou l'autre de leur vie, bénéficié d'une expression concrète de solidarité émanant d'un acteur belge (ONG, pouvoirs publics, citoyens individuels).



### >> **Le droit des peuples à l'autodétermination et à la souveraineté permanente sur leurs ressources naturelles sous l'angle des droits humains**

M. Özden, C. Golay  
CETIM, Genève, 2010, 64 p.  
Cote COTA : 121-OZD-d

Le droit des peuples à l'autodétermination est un pilier du droit international contemporain. Depuis l'adoption de la Charte des Nations Unies en 1945, il a constitué la base juridique et politique du processus de décolonisation. La présente brochure souligne qu'il est nécessaire de réhabiliter le droit à la souveraineté des peuples sur leurs richesses et ressources naturelles, composante essentielle du droit à l'autodétermination.



### >> **Chaud devant : découvrez la souveraineté alimentaire en jouant...**

Frères des Hommes, Bruxelles, 2008  
Cote COTA : 500-FRE-c

Jeu pédagogique (à partir de 12 ans) sur le thème de la souveraineté alimentaire (disponible en version internet, jeu de plateau et DVD) pour mieux comprendre les mécanismes qui causent la faim dans le monde, en savoir plus sur la production et la consommation de certains aliments et découvrir les pistes d'action qui s'offrent à nous.

## LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS\* :

- N° 131 [JUIN 2011]: LA QUALITE
- N° 132 [SEPTEMBRE 2011]: RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

*Courriel* : stephane.boulch@cota.be

*Télécopie* : + 32 2 223 14 95

*Téléphone* : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

### ♦ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

### ♦ FORMAT DES ARTICLES

- 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débiter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

### ♦ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

### ♦ DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

### ♦ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

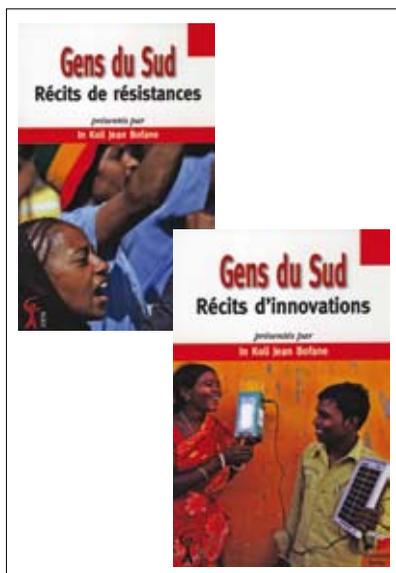
*\* Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*



Ce document est distribué sous licence

**Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.**

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>



## GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/€X

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane<sup>1</sup>, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

<sup>1</sup> Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.



**ETUDE-RECHERCHE**  
RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS  
ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE  
INTERNATIONALE  
COTA



**HORS SERIE N°9**  
LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT  
M. BUCCI, H. HADJAJ-CASTRO



**HORS SERIE N°8**  
PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS  
LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTES  
EN AFRIQUE DE L'OUEST  
S. BOULCH



**HORS SERIE N°7**  
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS  
DANS L'ANALYSE D'IMPACT  
H. HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



**ETUDE-RECHERCHE**  
PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES  
ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES  
S. BOULCH



**HORS SERIE N°6**  
LA PAUVRETE EN REFERENCES  
M. TOTTÉ



**HORS SERIE N°5**  
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN  
AFRIQUE DE L'OUEST  
S. BOULCH



**HORS SERIE N°4**  
HISTOIRES D'EVALUATION  
S. DESCROIX



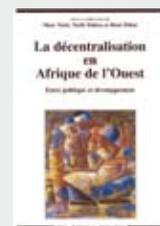
**HORS SERIE N°3**  
NORD-SUD. SE DOCUMENTER ET  
ORGANISER UNE RECHERCHE  
P. GERADIN, C. SLUSE



**HORS SERIE N°2**  
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION  
DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD  
C. LELOUP, S. DESCROIX



**LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?**  
COTA, COULEUR LIVRES



**LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE  
L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPEMENT**  
ED. KARTHALA