



## 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:undpfaoc2122oct.files.wordpress.com/2009/11/doc-fao-approche-territoriale-changement-climatique\\_fr2.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXjK_kOR2bEJ:undpfaoc2122oct.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.