

Groupe de travail
"Appui Institutionnel au Secteur Agricole"

Fiche de lecture n°5

Le développement des capacités : sa raison d'être, sa nature et ses modalités

Christian Fusillier – IRAM – août 2004

Le développement des capacités: sa raison d'être, sa nature et ses modalités / Joe Bolger – Québec : ACIDI [Agence canadienne de développement international], Développement des capacités, Documents hors-série Vol.I, N°1, mai 2000 – 9p.

Retrouvez ce texte sur le site de l'ACIDI, **Enjeux mondiaux** rubrique « Développement des capacités » <http://www.acdi-cida.gc.ca/index-f.htm>

En introduction l'auteur explique que le concept de développement des capacités se développe en réaction aux lacunes de la coopération internationale sur les 50 dernières années en terme de développement et renforcement des capacités sur le long terme.

Définition

« Le développement de la capacité désigne les approches, stratégies et méthodes employées par un pays en développement ou des protagonistes de l'extérieur pour améliorer la performance aux niveaux de l'individu, de l'organisation, du réseau ou du secteur ou encore à celui d'un système plus large. »

Il existe de nombreuses définitions pour « développement des capacités », selon que l'on considère qu'il s'agit d'un processus, d'une approche ou encore d'un objectif. La définition ci-dessus met l'accent sur les modalités du développement des capacités.

Objectif du développement des capacités

- améliorer ou employer plus efficacement les compétences, aptitudes et ressources,
- renforcer les ententes et les relations,
- s'attaquer aux questions de valeurs, d'attitudes, de motivations et de conditions pour soutenir le développement durable.

Principes fondamentaux et cadre théorique

Le développement des capacités repose sur :

- une participation large et un programme dont la direction est locale,
- l'utilisation des capacités locales,
- un apprentissage et une adaptation permanents,
- des investissements à long terme,
- l'intégration des activités à divers niveaux pour résoudre des problèmes complexes.

Le développement des capacités devrait s'inscrire dans le long terme, dans le cadre de programmes concertés, et être définie dans le cadre de négociations entre partenaires.

Il y aurait 4 niveaux de capacité à prendre en compte : individu, organisation, réseau ou secteur et environnement porteur. Chacun d'eux se prête à une intervention en développement des capacités.

- **Un environnement porteur** : le contexte dans lequel se situe un processus de développement peut être porteur (par exemple des politiques solides, un engagement

des protagonistes, une coordination efficace) ou être une entrave au développement (par exemple corruption, politiques mal conçues, manque de légitimité). Les interventions d'amélioration à ce niveau requièrent beaucoup de temps. Parfois les améliorations semblent impossibles ; dans tous les cas il faut analyser le contexte avant d'intervenir.

- **Niveau sectoriel/réseau** : c'est à ces niveaux que les efforts d'investissement se font ces dernières années, mettant l'accent sur les besoins de cohérence inter-sectoriels. Les actions de développement des capacités portent surtout sur les politiques sectorielles, la mise en oeuvre de programmes, la coordination. Des résultats sont difficiles à obtenir, car cela implique des efforts importants de changement de mentalité, des capacités à dépasser son strict cadre d'intervention pour avoir une vision plus large. Par contre les résultats obtenus contribuent aux synergies entre acteurs et à une meilleure promotion des capacités existantes.

- **Niveau organisationnel** : à ce niveau l'accent est mis sur les structures, les processus, les ressources et la gestion de l'organisation. La performance de l'organisation dépend de la disponibilité, de la bonne utilisation et des motivations des individus. Les changements organisationnels s'analysent en lien avec les atouts et contraintes des niveaux sectoriel/réseau et environnement. Les interventions de développement des capacités porteront ici essentiellement sur les synergies entre organisations, et la formulation de politiques adaptées.

- **Niveau individuel** : ici l'individu est perçu comme un acteur social ou organisationnel ; on considère la façon dont ses compétences ou aptitudes sont valorisés pour l'atteinte des objectifs de développement. Trop souvent on met en oeuvre des formations des personnes sans chercher les liens avec les besoins et niveaux d'organisation dont ils relèvent. Il s'agit ici de faire un bilan des capacités existantes par rapport à un problème donné, de mesurer les contraintes de réseau et d'environnement, de déceler les créneaux de progrès possibles, de promouvoir les renforcements de capacité adaptés.

Stratégies de développement des capacités

Elles résultent souvent de la combinaison d'éléments suivants :

- élimination des capacités (celles d'une structure par exemple) dépassées ou non appropriées,
- meilleure utilisation des capacités existantes,
- renforcement des capacités existantes,
- innovation ou création de nouvelles capacités,

Le développement des capacités fait appel à des outils divers : évaluation des capacités, analyse des protagonistes, planification de la participation, développement organisationnel, dialogue politique (à noter que l'ACDI a édité une «trousse d'outils du développement des capacités »).

Des conditions de base

L'auteur insiste ici sur les changements de mentalité et de pratiques que sous-tendent l'approche «développement des capacités » : les pays en développement doivent en faire leur outil, et être en position de coordonner les priorités, les programmes et les ressources ; les pays donateurs doivent respecter et soutenir ces principes notamment en assouplissant les règles de financement, les calendriers, et en s'engageant sur le long terme.¹

¹ ces conditions sont présentées dans l'article sans réelle connexion avec les parties précédentes, donc difficiles à apprécier.