

# Le développement des capacités.

## Leçons de l'expérience et acquis de la recherche

Revue bibliographique

Jean-Philippe Duvert, consultant (09/03/2007)

---

*L'objectif de cette revue est de faire connaître quelques enseignements essentiels qui se dégagent de l'expérience internationale et de la recherche en matière de développement des capacités, et de contribuer ainsi à une amélioration des stratégies et des programmes d'appui en la matière.*

---

1. « De tous les éléments constitutifs de la coopération au développement, le renforcement des capacités nationales s'est avéré particulièrement problématique. Des milliers de gens ont été formés et des milliers « d'experts » déployés (...). Mais les capacités des institutions locales et des pays dans leur ensemble ne se sont pas encore avérées à la hauteur des défis du développement. Il y a eu des micro-améliorations, mais pas de ces macro-impacts qui édifient et entretiennent les capacités nationales en matière de développement<sup>1</sup> ».
2. "Capacity development is a major challenge. Technical co-operation and various forms of capacity building have absorbed substantial funds over many decades. While a few countries have done well, donor efforts in many countries have produced little to show in terms of sustainable country capacity"<sup>2</sup>
3. « Longtemps, le renforcement des capacités a été synonyme de mise en place d'institutions, ou d'une assistance technique, la cible visée étant une institution unique ou un petit nombre d'individus. Aujourd'hui, il devient synonyme de mise en place de systèmes ou de réseaux entre institutions et individus, souvent par delà les frontières, pour atteindre des objectifs communs. Le réseau favorise une masse critique de ressources humaines et institutionnelles qui transcende les limites de l'ancienne approche. Dans le domaine du développement des échanges, comme d'une manière générale, un rôle clé des donateurs est de faciliter les processus qui aboutissent à cette masse critique. »<sup>3</sup>
4. « La première caractéristique du développement des capacités réside dans le fait que, contrairement aux résultats plus tangibles des initiatives de développement, comme les routes et les ponts ou les programmes de formation ou de perfectionnement, les capacités requises pour une utilisation efficiente, efficace, judicieuse et durable des ressources ne peuvent être générées ni dispensées de l'extérieur : elles doivent s'apprendre de l'intérieur, par la pratique, et être acquises volontairement »<sup>4</sup>.
5. « Nous savons aujourd'hui que l'on ne transfère pas les connaissances, qu'il faut les acquérir, les assimiler, les réinventer, en un processus qui englobe l'ensemble des acquis antérieurs

---

<sup>1</sup> « Le développement des capacités par la coopération technique : expériences de pays, PNUD 2002 »

<sup>2</sup> The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice" OECD DAC 2006

<sup>3</sup> Le renforcement des capacités CAD OCDE 2001.

<sup>4</sup> Le développement des capacités : vision et conséquences, par Réal Lavergne et John Saxby, Documents hors série, ACIDI, Direction générale des politiques No 3, janvier 2001

locaux, et la somme des informations mondiales qui peuvent être revues et adaptées pour répondre aux besoins locaux<sup>5</sup> ».

6. «Le renforcement des capacités exige des individus, des institutions et des sociétés un processus continu d'apprentissage et de ré-apprentissage puisant aux connaissances de tous<sup>6</sup>».
7. “Les véritables connaissances, qui permettent aux gens d'évaluer les nouvelles situations et de prendre les mesures appropriées pour y faire face, (...) supposent un processus constant d'acquisition volontaire ».<sup>7</sup>
8. « Le nouveau principe [du développement des capacités] est désormais celui de la recherche mondiale et de la réinvention locale. Ce principe peut faire des réseaux un instrument de renforcement des capacités particulièrement opérant » (Stieglitz).
9. “Our understanding both of capacity development and of the role of development cooperation has changed fundamentally in the last decade or so. (...) These principles recognize the essential nature of capacity development as an endogenous process that outside change agents can influence but not deliver shape but not control”.
10. « L'interdépendance des capacités fait que « l'on ne saurait s'attacher à les développer à un seul niveau isolément sans induire des déséquilibres et des inefficacités dans le développement » (PNUD) »
11. « le renforcement des capacités ne doit pas se cantonner au secteur public mais qu'il doit porter sur tous les secteurs de la société : enseignement, secteur privé et société civile » (Déclaration d'Accra<sup>8</sup>)
12. “We have also come to realize that capacity development at the project level achieves little if local institutional structures all around are not developing at the same rate or are even regressing in some cases”. (ACDI).
13. « Des dispositions de collaboration entre des institutions, des groupes et/ou des individus, – ‘en réseaux’ –peuvent, dans de nombreuses situations, être les moyens les plus appropriés de construire les capacités nécessaires pour gérer un environnement changeant »<sup>9</sup>.
14. “It is increasingly understood that effective capacity improvement has less to do with training and more with the retention and effective use of available capacities” (Sarris).
15. “It is time to move from small capacity-building interventions to a bold, cross-cutting and comprehensive programme” (CEA).<sup>10</sup>
16. « Pour pouvoir renforcer leurs capacités, les pouvoirs publics doivent pouvoir élargir la base de connaissances sur laquelle leurs activités sont fondées, se tenir informés des nouvelles connaissances et les intégrer dans leurs politiques et processus »<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> “Appropriation, leadership et transformation pouvons-nous faire mieux pour développer les capacités »? Carlos Lopes et Thomas Theisoh, PNUD 2003

<sup>6</sup> Les capacités pour le développement, PNUD 2002

<sup>7</sup> Les capacités pour le développement : nouvelles solutions aux vieux problèmes / édité par Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes et Khalid Malik, PNUD 2002

<sup>8</sup> Déclaration est issue de la Table ronde de haut niveau intitulée « Vers un agenda du renforcement des capacités » qui a eu lieu à Accra (Ghana) les 11 et 12 février 2002.

<sup>9</sup> Réseaux pour le Développement, Leçons tirées du soutien apporté aux réseaux régionaux et nationaux sur les aspects du VIH/SIDA relatifs aux droits juridiques, éthiques et de la personne humaine, PNUD.

<sup>10</sup> Striving for Good Governance in Africa, CEA Synopsis of the 2005 African Governance Report Prepared for the African Development Forum IV

<sup>11</sup> CAD OCDE

17. "Un gouvernement vraiment apprenant<sup>12</sup> ne peut être totalement envisageable que dans une « société apprenante » (OCDE).
18. "The opportunities for capacity development have also never been greater. The information revolution and the advent of new technologies continue to open up possibilities for individual and collective empowerment, information exchange and knowledge accumulation that were previously not imagined. Today, technology enables countries to enhance certain capacities almost instantaneously, with the wealth of experiences and expertise that can now be shared electronically"<sup>13</sup>
19. "The evidence suggests that the capacity of developing countries to generate, acquire, assimilate and utilise knowledge will form a crucial part of their strategies to reduce poverty.' In some Southern contexts, the most obvious challenges relate to information infrastructure"<sup>14</sup>.
20. The digital divide determines to a large extent the capacity of producing and using new knowledge. The production, dissemination and utilisation of knowledge are essential for development and the introduction of information and communication technology (ICT) is a precondition for developing a knowledge society.<sup>15</sup>
21. « Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) peuvent aider à affronter les nombreux défis de la gouvernance moderne: l'efficacité, c'est-à-dire une administration publique plus productive; l'égalité, un service de tous les citoyens sans discrimination, tout en répondant à des besoins individuels et en assurant une participation citoyenne »<sup>16</sup>.
22. « On peut dire qu'Internet représente le plus important transfert de « know-how » jamais vu à ce jour <sup>17</sup>».
23. "The internet makes connectivity to global knowledge easier and increasingly affordable. It supports multi-directional knowledge acquisition and knowledge sharing, rather than knowledge transfer. This crucial change must be reflected in programm designs"<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> [ie capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et de modifier son comportement pour tenir compte de nouvelles connaissances et de nouveaux enseignements]

<sup>13</sup> PNUD

<sup>14</sup> Surr et al.,2002: Research for Poverty Reduction: DFID Research Policy Paper'

<sup>15</sup> ZEF Working Papers Series, Center for Development Research, University of Bonn Evers, Hans-Dieter and Solvay Gerke. Closing the Digital Divide: Southeast Asia's Path: Towards a Knowledge Society. Bonn 2005.

<sup>16</sup> Bruxelles, le 13.07.2004 COM(2004) 480 final

<sup>17</sup> CE, Bruxelles, le 14.12.2001, COM(2001) 770 final

<sup>18</sup> The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice" OECD DAC 2006