

Un portail vers le renforcement des capacités

# Capacity.

NUMÉRO 43 | SEPTEMBRE 2011

# ORG



## Les voix du renforcement des capacités

### **DOUG HORTON**

#### **L'évaluation du renforcement des capacités**

Comment se fait-il que les évaluations du renforcement des capacités soient si rarement satisfaisantes ? Doug Horton examine les moyens d'améliorer le processus d'évaluation.

### **ELIZABETH DIPUO PETERS**

#### **Attraper la vague verte**

La ministre de l'énergie de l'Afrique du Sud explique que son pays est en passe d'assurer l'accès de tous à l'électricité d'ici 2015.

### **ABADH KISHORE MISHRA**

#### **Le succès est au rendez-vous**

Comment les autorités du Centre-Ouest du Népal ont résolu le problème de la fragmentation de l'appui en faveur de l'eau et de l'assainissement.

### **BETTY MAINA**

#### **Une voix respectée**

La directrice exécutive de la Kenya Association of Manufacturers trace le parcours de l'association qui est aujourd'hui la voix du secteur industriel et commercial au Kenya.

### **PAUL BANDA**

#### **Gérer et prévoir**

Le directeur du Conseil environnemental de la Zambie explique le rôle de cet organe dans la gestion de l'environnement et des ressources naturelles du pays.

### **PETER MALINGA**

#### **Éviter le piège de l'échec**

Le coordinateur des services techniques du Secrétariat du renforcement des capacités dans le secteur public du gouvernement du Rwanda partage les leçons à retenir sur l'obtention d'un soutien efficace.

# Comprendre le renforcement des capacités du dedans

En novembre, des représentants de 91 pays participeront à Busan au quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide et examineront les progrès accomplis au niveau mondial en matière d'amélioration de l'impact de l'aide au développement. Depuis les forums précédents tenus à Paris (2005) et à Accra (2008), le renforcement des capacités a trouvé une place de choix dans les efforts visant à obtenir des résultats durables.

Les progrès sont incontestables, mais nous ne sommes pas au bout du chemin. Le numéro de juin 2011 de *Capacity.Org* consacré au renforcement des systèmes de santé attirait l'attention sur la somme énorme de travail qu'il reste à faire pour appliquer les principes de la Déclaration de Paris dans le secteur de la santé.

Dans la présente livraison, nous souhaitons émettre trois grands messages pour Busan :

- Le renforcement des capacités part « du dedans »;
- L'appui extérieur peut être fort utile, mais seulement en tant qu'adjuvant au leadership, à la volonté et à l'engagement intérieurs;
- Il est effectivement possible de mesurer les résultats du renforcement des capacités et de démontrer leur contribution au développement, mais il faut établir des délais réalistes pour évaluer les impacts. Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour élaborer des méthodes appropriées de suivi et d'évaluation.

### Un renforcement des capacités efficace

Le renforcement des capacités progresse considérablement dans de nombreux domaines. Dans le présent numéro, tous les agents du changement que nous avons invités à parler de leurs expériences nous disent que l'investissement dans les capacités contribue à l'obtention de résultats durables.

Les interviews réalisées couvrent une large gamme de secteurs et de pays : électricité pour tous en Afrique du Sud, assainissement amélioré au Népal, environnement plus favorable aux affaires au Kenya, application des lois environnementales en Zambie, apprentissage actif dans les écoles laotiennes. Les messages et les processus présentent une remarquable constance :

- Le renforcement des capacités commence dans le pays, en s'appuyant sur les dynamiques, les ambitions, le leadership et l'engagement locaux ou nationaux;
- Le point de départ pour les acteurs locaux est la recherche de moyens d'apporter des contributions au changement social et pas d'atteindre les cibles prédéterminées par les partenaires extérieurs;
- Les responsables du renforcement des capacités sont capables d'obtenir



l'engagement de multiples acteurs en faveur du changement, ce qui est source de légitimité et fournit la base d'un modèle de revenus viable. Le mouvement WASH du Népal est financé par le gouvernement central et les administrations locales et appuyé par des centaines de bénévoles. La Kenya Association of Manufacturers a pour revenus les cotisations de ses membres et les redevances versées pour les services. Les revenus du Conseil de l'environnement de la Zambie proviennent du budget de l'État et des redevances de licences.

- L'amélioration des performances due au renforcement des capacités met plus ou moins longtemps à se manifester, parfois plus de 10 ans, parfois beaucoup moins. Cela correspond rarement au cycle des projets.

### Rôle de l'appui extérieur

L'aide extérieure peut apporter un appui notable aux initiatives menées par le pays, sous réserve que les partenaires extérieurs ne se concentrent pas sur les performances de leur aide, de leurs politiques ou de leurs approches, ce qui risque alors d'entraver les efforts du pays.

L'apport d'appuis extérieurs n'a pas été un critère de sélection des cas exposés dans le présent numéro. Nous avons demandé dans notre recherche de personnes à interviewer qu'elles parlent d'un renforcement des capacités ayant mené à un changement notable.

Nous avons constaté que, dans tous les cas, l'appui extérieur avait joué un rôle important. Il s'agissait d'apports de connaissances, de facilitation de processus multi-acteurs, de jumelage, de financement, d'assistance technique ou de plusieurs de ces intrants. Quel qu'ait été le mix, il est apparu que l'appui extérieur était efficace lorsqu'il était flexible, sensible aux besoins et allié à une connaissance solide du secteur, ainsi que des moyens de favoriser le changement et de forger des relations. L'attachement à un apprentissage mutuel constituait également un facteur d'efficacité important.

Toutes les personnes interviewées ont souligné l'importance de la confiance et de l'ouverture entre les partenaires, ce qui exige des partenaires extérieurs qu'ils soient disposés à comprendre le processus de renforcement des capacités « vu de l'intérieur » et à s'efforcer d'adopter la perspective des propriétaires du processus.

Dans les processus menés par des acteurs nationaux, l'aide a une fonction de soutien, ce que beaucoup d'intervenants du secteur de l'aide acceptent mal, étant peu accoutumés à jouer les seconds rôles. Il est cependant avéré qu'un comparse solide fait davantage pour le succès de la pièce qu'un premier rôle qui ne songe qu'à tirer la couverture à lui sans se préoccuper du reste de la troupe ni du metteur en scène. Le renforcement des capacités a plus

de chances de donner des résultats lorsqu'il y a un metteur en scène local et des acteurs extérieurs prêts à bien jouer les auxiliaires.

## Évaluation du renforcement des capacités

L'appréhension du dedans du processus de renforcement des capacités dépend de l'aptitude à bien mener un suivi et évaluation du processus et des appuis. Or nous constatons que de nombreux organismes d'aide concentrent toujours leurs évaluations sur leurs propres interventions et ne prêtent guère attention aux perspectives des propriétaires du renforcement des capacités ni au contexte général dans lequel ils doivent opérer.

Dans le numéro de *Capacity.org* de septembre 2009, Piet de Lange, du Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB) du ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, annonçait une évaluation du renforcement des capacités selon une autre approche, qui ne se limitait plus aux appuis apportés par les intervenants de l'extérieur.

À l'heure où nous mettons sous presse, les résultats de l'évaluation de l'IOB n'ont pas encore été publiés. Dès qu'ils l'auront été, nous enverrons aux abonnés à notre revue électronique un supplément contenant des interviews avec Piet de Lange ainsi que d'autres personnes associées à cette évaluation.

L'évaluation de l'IOB, avec ses qualités et ses imperfections, et plusieurs autres évaluations qui ont adopté une approche analogue sont des initiatives pionnières dans le domaine encore sous-exploré de l'évaluation du renforcement des capacités. Vu l'investissement dans le renforcement des capacités, il est remarquable que les efforts de gestion axés sur les résultats et les mesures restent focalisés sur les résultats physiques des initiatives et que l'on n'accorde qu'une place secondaire à la compréhension des processus d'instauration de capacités durables.

On continue toutefois d'attendre des preuves de l'efficacité de l'appui du renforcement des capacités. Dans le Nord, les évaluations se situent dans un contexte sociopolitique très chargé. Les avantages du renforcement des capacités sont peut-être visibles pour ceux qui en bénéficient, mais cela ne suffit pas au secteur de l'aide qui doit mesurer et quantifier les résultats pour se justifier auprès des contribuables. Les décideurs politiques recherchent des preuves qui établissent le fait que l'appui du renforcement des capacités répond aux programmes politiques du jour. Les politiciens sont aussi en quête de matériel utilisable à des fins tactiques à court terme.

Néanmoins, les bénéficiaires comme les responsables des programmes d'appui du renforcement des capacités recherchent des

moyens d'améliorer la pratique et de la professionnaliser par l'apprentissage. Les évaluateurs, eux, sont pris entre deux feux et se rendent vite compte que l'on ne peut satisfaire tout le monde.

Dans sa contribution au présent numéro, Doug Horton expose la confusion qui règne dans ce domaine. Il explique les raisons qui font que le processus d'évaluation est rarement satisfaisant et indique les possibilités d'amélioration pour les professionnels de l'évaluation. Sa contribution est, en soi, une évaluation et sa lecture est recommandée à ceux qui souhaitent savoir comment aborder les évaluations du renforcement des capacités.

## Engagement, modestie, professionnalisme

Durant la phase de l'avant-Busan, les voix qui se font entendre par le truchement de *Capacity.org* émettent trois messages clairs et un message général qui est qu'il n'y a pas de résultats significatifs et durables sans capacités. Et les multiples exemples de croissance efficace des capacités dans les divers secteurs et domaines nous disent que la croissance des capacités à lieu « du dedans ».

- Si la communauté internationale veut vraiment obtenir des résultats sur le terrain, elle doit comprendre le point de vue des gens du dedans. Le principe de l'appropriation énoncé dans la Déclaration de Paris vaut toujours. Les partenaires au développement extérieurs qui se concentrent sur leurs propres politiques et approches en matière d'aide et sur leurs propres connaissances s'opposent à la dynamique locale au lieu de l'appuyer.
- L'appui extérieur en faveur du renforcement des capacités peut être substantiel, à condition qu'il soit aussi sensible, pertinent et fondé sur un apprentissage et une confiance mutuels. Il doit être un adjuvant au leadership, à l'initiative et à l'engagement intérieurs et peut provenir de plus en plus du Sud et de l'Est.
- Il faut faire un immense bond en avant dans le domaine du suivi et évaluation du renforcement des capacités. Au vu des sommes investies dans le renforcement des capacités, nous avons besoin d'évaluations de meilleure qualité et individualisées qui nous renseignent davantage sur les modalités selon lesquelles le renforcement des capacités a lieu et sur les façons dont les partenaires extérieurs peuvent apporter un appui solide. De telles évaluations pourront alors contribuer à l'apprentissage et à des engagements en faveur d'une responsabilisation mutuelle.

Le comité de rédaction

## ÉDITORIAL

### Notre message à Busan

Comité de rédaction de *Capacity.org*

## COURRIER

### Lettre à la Rédaction

Directeurs de l'hôpital de Lacor :

Dominique Corti

Opira Cyprian

Martin Ogwang

## ARTICLE PRINCIPAL

### L'évaluation du renforcement des capacités

Doug Horton

## INTERVIEW

### Attraper la vague écologique

Elizabeth Dipuo Peters

## INTERVIEW

### Le succès est au rendez-vous

Abadh Kishore Mishra

## INTERVIEW

### Une voix respectée

Betty Maina

## RESSOURCES

## INTERVIEW

### Moins d'enseignement, plus d'apprentissage

Sombath Somphone

## INTERVIEW

### Gérer et prévoir

Paul Banda

## OPINION

### Éviter le piège de l'échec

Peter Malinga

## Photo de couverture

Reuters / Zohra Bensemra

## Lettre à la Rédaction

Les sujets traités dans le numéro 42 de *Capacity.org* nous ont intéressés au plus haut point à l'Hôpital Saint Mary de Lacor (dans le nord de l'Ouganda). Cet établissement est un hôpital général qui se concentre sur les maladies prévalentes dans la région qu'il dessert.

L'épidémie du sida nous a jeté des défis qui permettent de se faire une idée de la complexité de l'aide internationale. L'Ouganda a été l'un des premiers pays affectés par la maladie, l'un des plus gravement touchés aussi : dans certaines régions, le taux d'infection avoisinait 30 %. Les pouvoirs publics ont réagi immédiatement par des campagnes de santé et d'éducation, seules options disponibles à l'époque, et la prévalence actuelle – 6 % – est l'une des plus basses de l'Afrique subsaharienne.

Le VIH/sida n'a plus pour issue inéluctable un décès à brève échéance : la maladie peut être gérée, mais à un coût qui est encore hors de portée de la population. Les médicaments coûtent cher, de même que la structure complexe qui doit être mise en place pour dispenser les traitements.

Peut-être était-il inévitable que les projets « verticaux », axés sur une maladie spécifique en l'occurrence le sida, soient formulés sans tenir compte du choc souvent rude qu'ils infligent aux systèmes de santé locaux. Le système de santé ougandais, qui offre des services généraux à la population sans discrimination, avait déjà subi les impacts de l'exode des cerveaux et de la pénurie de ressources financières résultant de l'ajustement structurel. L'ensemble du système, et notre hôpital, a connu une accélération de cet exode des cerveaux en faveur des riches projets verticaux.

À l'époque, le nord de l'Ouganda était aux prises à un conflit civil violent et de nombreuses personnes mouraient de maladies guérissables. En 2003, 759 patients de moins de six ans sont décédés dans notre établissement, 698 de ces décès étant dus aux seules six causes suivantes : pneumonie, paludisme, septicémie, malnutrition, anémie et diarrhée. Lacor avait besoin d'un hôpital général de référence.

Dépistage du VIH/Sida en Ouganda



Alamy / Mike Goldwater

Devant cette situation, l'Hôpital de Lacor avait un choix à faire : soit rester un hôpital général sous-financé et s'efforçant tant bien que mal de servir l'ensemble de la communauté, soit devenir un hôpital de traitement du sida, soit se doter d'un service indépendant consacré exclusivement au sida. L'une ou l'autre de ces dernières options aurait ouvert les vannes, du moins dans le court terme, à un flux considérable de fonds, tentation à laquelle il peut être difficile de résister.

Un service spécialisé aurait créé une section indépendante bien plus riche au sein de l'établissement, avec un personnel mieux rémunéré et disposant de plus de moyens diagnostiques et de médicaments. Mais dans le reste de l'hôpital, dans la section « pauvre », les patients auraient été à risque de mourir de maladies traitables en raison de pénuries de médicaments et de traitements essentiels. Et le personnel de cette section aurait été bien moins payé que celui du service du sida, ce qui aurait donné lieu à des inégalités et aurait gravement déstabilisé le fonctionnement de l'établissement.

L'hôpital s'est donc fixé ce but difficile de fournir un traitement antirétroviral aux sidéens, sans négliger les autres patients, bien plus nombreux, porteurs de maladies communes mais exposés à un risque de décès aussi grand. Par ailleurs, nous voulions éviter les perturbations qui résulteraient de l'intervention d'une organisation extérieure dans la gestion d'une partie du personnel et d'une section de l'établissement.

Ceci démontre, croyons-nous, qu'en agissant prudemment et en respectant les priorités locales, les riches projets verticaux peuvent être intégrés dans les systèmes de santé horizontaux sans effet gravement déstabilisateur pour ceux-ci.

Nous considérons comme un accomplissement d'avoir résisté à une absorption par des projets gigantesques si riches en ressources et nous pensons aujourd'hui que notre choix, l'intégration de soins pour les sidéens dans un hôpital général, moins coûteux et plus viable dans le long terme, était le bon.

La leçon que nous avons tirée de l'expérience est que les grands programmes, même les programmes verticaux tels que les programmes ciblant le sida, sont nécessaires, mais qu'ils ne doivent pas nuire aux programmes horizontaux qui concernent tous les autres aspects de la santé et qui sont tout aussi importants pour la population.

Il est absolument essentiel de réfléchir très soigneusement avec d'accepter un projet d'aide qui risque d'affecter l'organisation ou la gestion d'un hôpital et de se poser les questions suivantes :

- Le projet cible-t-il les priorités de l'hôpital ?
- Le patient moyen en bénéficiera-t-il ?
- Le projet présente-t-il des risques pour un organisme complexe et de grandes dimensions tel qu'un hôpital, qui a besoin dans son personnel d'un grand nombre de gens hautement qualifiés ?

Sincères salutations.

Opira Cyprian [opira.cyprian@lacorhospital.org](mailto:opira.cyprian@lacorhospital.org)  
Directeur exécutif, St. Mary's Hospital, Lacor (Ouganda)

Martin Ogwang [ogwang.martin@lacorhospital.org](mailto:ogwang.martin@lacorhospital.org)  
Directeur institutionnel, St. Mary's Hospital, Lacor (Ouganda)

Dominique Corti [d.corti@fondazionecorti.it](mailto:d.corti@fondazionecorti.it)  
Membre du Conseil d'administration, St. Mary's Hospital, Lacor (Ouganda)

[www.lacorhospital.org](http://www.lacorhospital.org)  
[www.fondazionecorti.it](http://www.fondazionecorti.it)

Pourquoi les évaluations sont rarement satisfaisantes

# L'évaluation du renforcement des capacités

Du fait de l'intégration progressive du renforcement des capacités dans les programmes d'aide internationaux, la demande d'évaluations systématiques des initiatives de renforcement des capacités est en nette croissance. Doug Horton explique ici comment l'on peut améliorer ces évaluations.



**Doug Horton**  
d.horton@mac.com  
Consultant indépendant en renforcement des capacités et évaluation

Les évaluations figurent aujourd'hui en bonne place dans les procédures de gouvernance et de responsabilisation de pratiquement tous les programmes publics. Elles sont censées fournir des informations pratiques sur les résultats des initiatives de renforcement des capacités ainsi que des enseignements sur la façon d'améliorer ces initiatives. Mais si elles sont devenues des activités standard, il est rare que les évaluations satisfassent les donateurs ou les gestionnaires des programmes. Elles apportent moins d'enseignements que l'on n'en attendait et le manque de « preuves tangibles » de l'impact du renforcement des capacités risque de remettre en question le financement futur de celui-ci.

Il est toutefois possible d'améliorer les évaluations du renforcement des capacités en précisant davantage leur focalisation et leur objet, en accroissant la formation professionnelle des évaluateurs et le partage des connaissances entre eux, en ayant recours à la pensée systémique et en reportant l'attention de la responsabilité redditionnelle à l'amélioration de l'apprentissage et des programmes.

## Des attentes déçues

Il est attendu des évaluations qu'elles fournissent des informations sur les façons d'améliorer les programmes en cours et futurs, qu'elles mesurent les résultats des programmes achevés et qu'elles aident les décideurs à faire des choix entre les

activités en concurrence, face à la rareté des ressources publiques.

Les processus d'évaluation et leurs résultats sont toutefois de plus en plus sources de frustration. Les responsables et le personnel des programmes leur reprochent leur intrusivité et leur lourdeur ainsi que l'absence fréquente de résultats pratiques. Ils perçoivent les évaluations, au mieux comme des exigences coûteuses, prix de la conduite des affaires avec les donateurs, et au pire comme des menaces potentielles pesant sur leur programme et leur emploi.

Les décideurs des organismes de développement, de leur côté, se plaignent de ce que les évaluations n'apportent pas les « preuves tangibles » dont ils ont besoin pour justifier le maintien du financement du renforcement des capacités.

L'une des raisons de cette frustration est que les évaluations suscitent différentes attentes chez les différents groupes de parties prenantes. Quant aux évaluations à objectifs multiples, qui visent à satisfaire tout le monde, elles se retrouvent souvent en définitive à ne satisfaire personne.

## Quatre questions fondamentales

L'évaluation du renforcement des capacités peut tenter de répondre à certaines des questions fondamentales suivantes :

1. Comment peut-on améliorer le processus de renforcement des capacités ?
2. Quels ont été les résultats du processus de renforcement des capacités ?
3. Comment peut-on améliorer l'appui en faveur du renforcement des capacités ?
4. Quels ont été les résultats de l'appui extérieur ?

3. Comment peut-on améliorer l'appui en faveur du renforcement des capacités ?
4. Quels ont été les résultats de l'appui extérieur ?

Ces quatre questions se rapportent à deux objets distincts et à deux buts distincts des évaluations.

## Objet de l'évaluation

Les deux premières questions portent sur le processus local, ou endogène, de renforcement des capacités. Elles intéressent principalement les groupes locaux ayant des enjeux dans le processus. Les deux dernières questions, elles, portent sur les programmes d'aide extérieure et intéressent principalement les groupes extérieurs ayant des enjeux dans ces programmes.

Il y a rarement une relation individualisée entre une initiative locale de renforcement des capacités et un programme d'aide extérieure, la plupart des efforts locaux étant associés à plusieurs programmes extérieurs. Inversement, un programme d'appui extérieur peut se concentrer sur un seul processus local ou collaborer avec des renforceurs de capacités actifs dans plusieurs lieux distincts.

L'évaluation d'un processus de renforcement des capacités qui opère en un lieu et dans un cadre institutionnel donnés et celle d'un programme d'appui du renforcement des capacités multisites et dans son propre cadre institutionnel sont donc deux choses très différentes. L'hypothèse selon laquelle un seul et même processus pourrait évaluer de manière satisfaisante une initiative locale de renforcement des capacités et un programme d'appui international, en se servant du même cadre, des mêmes méthodes et des mêmes sources d'information, a donné lieu à une confusion et une frustration considérables sur le terrain

Quatre types d'évaluation, selon l'objet et le but de celle-ci

Objet de l'évaluation	But de l'évaluation	
	Apprentissage et amélioration	Responsabilisation
Processus endogènes de renforcement des capacités	Évaluation participative, axée sur l'apprentissage, des processus de renforcement des capacités	Évaluation externe des coûts et avantages des processus de renforcement des capacités
Appui extérieur des processus de renforcement des capacités	Évaluation participative, axée sur l'apprentissage, de l'appui du renforcement des capacités	Évaluation externe des coûts et avantages de l'appui du renforcement des capacités

## ARTICLE PRINCIPAL

et les évaluations menées selon cette hypothèse ont abouti à des rapports peu inspirants qui ont été vite oubliés.

### But de l'évaluation

Les évaluations dites formatives visent à promouvoir l'apprentissage et à améliorer un programme. Les évaluations dites sommatives, elles, visent à dresser le bilan d'un programme mature ou achevé. Que

## Quelle que soit sa valeur technique, une évaluation n'est véritablement bonne que si l'on tient compte de ses constats

L'objet de l'évaluation soit un processus endogène de renforcement des capacités ou un programme d'appui extérieur, l'évaluation peut viser à améliorer le processus ou le programme en question, ou à mesurer les résultats ou les avantages qui en découlent.

Les questions 1 et 3 sont axées sur l'apprentissage et l'amélioration; les questions 2 et 4 visent à mesurer les résultats et les acquis. Les évaluations formatives intéressent principalement les gestionnaires de programmes et les intervenants, qui peuvent s'en servir pour améliorer leur travail. Les évaluations sommatives intéressent surtout les parties prenantes extérieures, qui peuvent s'en servir pour justifier des décisions antérieures ou pour prendre des décisions sur la programmation à venir. De ces décisions peuvent dépendre la poursuite, l'amplification ou la cessation du programme évalué, ou des mesures diverses appliquées au personnel. Ceci explique l'appréhension que peut inspirer aux gestionnaires la perspective d'une évaluation sommative de leur programme.

### Conception des évaluations

Il n'y a pas de solution « taille unique ». L'idée d'une évaluation axée sur l'utilisation, ainsi que l'a formulée Michael Patton, fournit un cadre utile pour concevoir et gérer les évaluations. Le principe est qu'une évaluation doit être jugée selon son utilité et qu'elle n'est pas vraiment bonne si ses constats ne sont pas utilisés.

Il est démontré que l'apprentissage fondé sur l'expérience et que l'utilisation des résultats des évaluations pour améliorer les programmes bénéficient de la participation directe des parties prenantes aux programmes. En conséquence, les évaluations participatives facilitées par des professionnels sont idéales pour promouvoir l'amélioration de l'apprentissage et des programmes.

Les parties prenantes extérieures, qui représentent les contribuables et autres bailleurs de fonds, s'attendent à ce que des évaluations axées sur la responsabilisation

soient menées par des évaluateurs extérieurs « objectifs ». Les méthodes quantitatives employées par des spécialistes des mesures sont généralement préférées aux méthodes qualitatives constructivistes.

Pour encourager l'application des résultats de l'évaluation, l'évaluateur devrait associer les commanditaires de l'évaluation aux décisions concernant les méthodes d'évaluation, les sources d'information et les styles de présentation. Il convient toutefois de procéder prudemment pour ce faire, de manière à éviter l'influence induite de certains groupes d'intérêts sur les résultats.

### Problèmes pour les évaluateurs

Le renforcement des capacités présente pour les évaluateurs plusieurs difficultés, qui entravent les progrès dans ce domaine :

- L'évaluation a été intégrée en tant qu'outil de responsabilisation mais pas d'amélioration;
- Les processus de renforcement des capacités sont intrinsèquement complexes;
- Les interventions de renforcement des capacités sont souvent mal conçues;
- Les évaluations présentent souvent des faiblesses de conception ou de méthodes;
- Le partage des connaissances et le perfectionnement professionnel sont souvent limités.

### L'évaluation, outil de responsabilisation

Si l'évaluation est devenue une procédure administrative standard, elle ne l'est pas devenue en tant qu'outil d'apprentissage visant à l'amélioration des programmes. Les efforts de renforcement des capacités sont généralement évalués pour satisfaire aux exigences administratives d'organismes donateurs plutôt que pour fournir aux responsables et au personnel des programmes des informations qui leur permettraient d'améliorer leur travail.

L'emploi des évaluations en tant qu'outils de responsabilisation a abouti à l'instauration d'une culture et de rapports d'opposition qui font que les responsables et le personnel des programmes s'efforcent de se présenter aux évaluateurs sous le jour le plus flatteur possible. Les évaluateurs extérieurs, de leur côté, essaient d'aller au-delà de la surface idéalisée des programmes pour exposer leurs faiblesses et leurs échecs.

### Complexité

Il ne faut pas longtemps, lorsque l'on effectue des évaluations, pour se rendre compte de la complexité intrinsèque des processus de renforcement des capacités et de l'imprévisibilité de leurs résultats, ces processus comportant notamment des phases successives d'apprentissage par tâtonnement. De nombreux facteurs indépendants de la volonté des responsables des programmes influent sur l'orientation et les résultats des efforts de renforcement des capacités. Il faut en conséquence laisser à ces responsables une large marge de manœuvre pour leur

permettre de réagir aux imprévus et d'adapter leur stratégie face aux nouvelles difficultés et aux nouvelles possibilités qui se présentent.

La complexité des processus de renforcement des capacités et les multiples influences imprévisibles qui façonnent les résultats présentent des difficultés particulières pour les évaluateurs. Ceux-ci doivent sortir des limites des cadres linéaires pour recourir à la pensée systémique et aux études novatrices et procéder à des évaluations développementales.

### Faiblesse de la conception des programmes

Étant donné l'impossibilité de planifier strictement les processus de renforcement des capacités, les modèles traditionnels fondés sur les objectifs et les indicateurs ne conviennent pas pour planifier et pour évaluer ces processus. En fait, l'emploi de tels modèles peut entraver le renforcement des capacités en liant les mains des responsables, en consacrant des ressources rares à des activités « bornées » de surveillance des programmes et en décourageant la révision des objectifs et des stratégies fondée sur l'expérience pratique.

Il est important, à l'évidence, que les interventions de renforcement des capacités soient judicieusement conçues.

Malheureusement, les documents de planification de la plupart de ces interventions présentent rarement des théories de programmation crédibles et des indications claires des types de capacités à renforcer, du fonctionnement prévu du programme et des mécanismes retenus pour l'obtention des résultats.

De telles théories sont toutefois essentielles pour que les intervenants (et les évaluateurs) puissent tirer des enseignements de l'expérience en comparant les résultats escomptés et les résultats effectifs et en analysant les différences entre les uns et les autres.

Il y a rarement consensus entre les principales parties prenantes sur la théorie du programme et les divers acteurs peuvent avoir différentes idées, parfois opposées, sur les buts et stratégies du programme et sur les activités qui sont censées renforcer les capacités.

Cela n'est pas nécessairement mauvais. Les programmes complexes doivent évoluer et trouver leur voie progressivement, mais il est utile que les parties prenantes réfléchissent de temps à autre aux théories et réexaminent les changements qu'elles s'efforcent d'instaurer. Elles pourront ainsi comprendre les divers points de vue et s'orienter vers un consensus.

Il est particulièrement important de réfléchir aux théories et hypothèses sous-jacentes des programmes lorsque l'on se prépare à une évaluation. Si les évaluateurs ne trouvent pas de théorie explicite à leur arrivée, ils peuvent être tentés d'introduire leur propre théorie, ce qui ne peut qu'ajouter à la confusion et à la frustration.



Reuters / Chor Sokunthea

### Faiblesses méthodologiques des évaluations

Il existe des faiblesses non seulement dans la conception des interventions de renforcement des capacités, mais aussi parfois dans les termes de référence des évaluations de ces interventions. Il n'est pas rare que les évaluateurs aient à répondre à plusieurs questions difficiles dans le cadre d'une seule et même évaluation. Il leur est souvent demandé d'appliquer toute une gamme de méthodes qualitatives et

## On attend des évaluateurs qu'ils répondent à plusieurs questions ardues au moyen d'une seule et même évaluation

quantitatives et de mener une évaluation « participative » tout en se conformant aux normes générales d'évaluation.

Dans un cas récent, l'organisme mandataire demandait que l'évaluation soit participative et qu'elle contribue au renforcement des capacités. Il demandait aussi qu'elle soit conforme aux Normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement. Or ces normes, formulées en vue d'évaluations axées

sur la responsabilisation, soulignent l'importance de confier les évaluations à des professionnels indépendants les processus de gestion des programmes et d'élaboration des politiques. Les évaluations participatives qui impliquent les parties prenantes locales ne peuvent pas logiquement se conformer à ces normes.

Il n'existe pas de méthodes d'évaluation idéales. Les évaluateurs doivent être libres et capables de sélectionner les méthodes de recueil et d'analyse de l'information et de présentation de leurs conclusions qui sont appropriées pour chaque évaluation.

### Perfectionnement professionnel limité

Un dernier problème qui fait obstacle aux progrès en matière d'évaluation du renforcement des capacités tient au peu de possibilités de partage des connaissances et de perfectionnement professionnel dans ce domaine. Un certain nombre d'organisations internationales de développement ont émis des directives sur l'évaluation du renforcement des capacités dans leurs domaines d'activité spécifiques, qui sont disponibles sur Internet, mais on dispose de peu de renseignements sur l'application effective de ces directives ainsi que sur les résultats obtenus.

Peu de rapports sur les évaluations d'initiatives de renforcement des capacités

sont disponibles dans le domaine public et les quelques études parues dans les publications professionnelles portent pour la plupart sur une seule évaluation. Il n'existe pas de manuels sur l'évaluation du renforcement des capacités et pratiquement aucun programme de formation à l'évaluation ne contient de module consacré à la question.

En conséquence, le corpus de connaissances actuel sur l'évaluation du renforcement des capacités consiste essentiellement en des directives et des manuels en ligne, dont on ne connaît pas la validité ni l'utilité. Rares sont les « évaluations exemplaires » d'initiatives de renforcement des capacités et les évaluateurs ont un accès très limité aux connaissances implicites que possèdent leurs collègues expérimentés, un tel accès étant offert principalement par une interaction directe lors d'ateliers de perfectionnement professionnel et de formations en cours d'emploi.

### Priorités pour l'amélioration

L'état actuel de la pratique en matière d'évaluation du renforcement des capacités, et des défis auxquels font face les évaluateurs, permet de dégager cinq mesures d'amélioration prioritaires dans ce domaine :

- Expansion du perfectionnement professionnel;

## ARTICLE PRINCIPAL

- Application des concepts et des outils de la pensée systémique et de la complexité;
- Réalisation de différents types d'évaluation pour différents groupes d'utilisateurs et différents besoins;
- Accroissement du partage des connaissances entre les évaluateurs;
- Report du but de l'évaluation sur l'apprentissage et l'amélioration des programmes au lieu de la responsabilisation.

### Expansion du perfectionnement professionnel

La profession d'évaluateur a connu ces dernières années une croissance considérable. Il existe aujourd'hui de nombreuses possibilités de développement et de perfectionnement des connaissances et des aptitudes par le biais d'ateliers professionnels tenus dans le cadre de conférences de l'African Evaluation Society, de l'American Evaluation Association, de la European Evaluation Society, etc. Il existe également des possibilités de formations intensives pour les évaluateurs du développement. Mais à ce jour, il n'en existe guère pour ce qui a trait tout particulièrement à l'évaluation du renforcement des capacités. Étant donné le nombre élevé et croissant d'évaluations dont on attend qu'elles portent sur les questions du renforcement des capacités, il est important d'étendre les possibilités de formation professionnelle dans ce domaine particulier.

Ont besoin d'un perfectionnement professionnel tant ceux qui mènent des évaluations d'interventions de renforcement des capacités que ceux qui commanditent et supervisent ces évaluations. Il n'est pas inhabituel de trouver au sein du personnel des organismes de développement des employés dont la fonction est de gérer les évaluations qui n'ont qu'une expérience ou une formation pratique limitée, voire nulle, de la conduite des évaluations. C'est là l'une des raisons des carences au niveau de la conception des évaluations.

### Étude de cas cubaine

Dans les années 1990, le Service international pour la recherche agricole nationale (SIRAN) était l'un d'une poignée d'organismes qui appuyaient les efforts visant à améliorer les capacités de gestion au sein du système national de recherche agricole de Cuba. Après plusieurs années d'activité en étroite collaboration avec les chercheurs, le SIRAN a proposé une évaluation de l'initiative de renforcement des capacités. Mais même dans ce cas, à la demande des participants cubains, il a été décidé d'évaluer le renforcement local des capacités séparément du programme d'appui du SIRAN. Les Cubains considéraient, à juste titre, que si le soutien du SIRAN avait été incontestablement utile, le processus local de renforcement des capacités était clairement « leur chose ».



### Outils de pensée systémique

La pensée systémique a beaucoup à offrir pour la conception, la gestion et l'évaluation des interventions de renforcement des capacités. L'article de Bob Williams intitulé *Penser de façon systémique*, paru dans le numéro 37 de *Capacity.org*, offre un bon point de départ aux personnes qui connaissent peu ce domaine, dont Bob Williams ainsi que d'autres ont fait l'une des sous-catégories les plus dynamiques et les plus productives de l'évaluation professionnelle, dans laquelle les possibilités de perfectionnement et de partage des connaissances se multiplient. L'ouvrage de Michael Patton, *Developmental Evaluation*, est une nouvelle ressource utile aux fins de l'application des concepts de la complexité pour accroître l'innovation et l'emploi des évaluations.

### Focalisation de l'évaluation

La façon la plus concrète d'améliorer la pratique dans ce domaine consiste peut-être à reconnaître la nécessité de mener différents types d'évaluation pour les différents types de groupes d'utilisateurs et d'usages auxquels elles sont destinées. On tend à confondre les *objets* de l'évaluation (interventions endogènes ou interventions

externes) et les *buts* de l'évaluation (évaluation formative ou évaluation sommative). Ces confusions ont souvent donné lieu à des malentendus et à des conflits au cours du processus d'évaluation et à la production de rapports d'évaluation que ne répondent pas aux attentes ou ne satisfont pas aux besoins des utilisateurs prévus.

Les évaluateurs doivent coopérer avec les parties prenantes pour focaliser leurs évaluations sur une question à la fois. Ils doivent ensuite choisir les méthodes, les informations et les procédures d'analyse appropriées pour répondre à chaque question d'une manière que les utilisateurs prévus trouveront convaincante et utile. La stratégie devrait consister à focaliser l'évaluation sur quelques questions clés et à veiller à ce que les résultats soient utilisés pour informer les décisions.

Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi les évaluations axées sur l'apprentissage et l'amélioration doivent être conçues et menées différemment de celles qui visent à la responsabilisation. Les premières doivent associer les gestionnaires, le personnel et les bénéficiaires du programme dans le cadre d'un exercice participatif, en sachant bien que le processus

## La machine à évaluations

« L'évaluation s'étant généralisée et systématisée, nous avons créé des « machines à évaluer » qui échappent à leurs créateurs. Ces mécanismes ont été conçus et sont utilisés non par des évaluateurs mais par des administrateurs possédant peu de connaissances en matière de programmes sociaux ou d'évaluations. En conséquence, les systèmes d'évaluation recueillent aujourd'hui des sommes considérables d'informations de routine qui sont utilisées principalement pour justifier les décisions et pour assurer le maintien de la bureaucratie, et pas pour prendre des décisions susceptibles d'apporter de réelles améliorations aux programmes publics et d'en accroître l'efficacité. »

Frans Leeuw, dans une intervention à la Conférence of the American Evaluation Association à Denver (Colorado) en 2008

d'évaluation est souvent plus important que le rapport qui en est issu.

Les évaluations axées sur la responsabilisation, qui ont pour but de déterminer, à l'intention des parties prenantes extérieures, si le programme a produit des résultats appréciables, doivent pour bien faire être menées par des évaluateurs extérieurs (souvent des spécialistes de la mesure) indépendants du personnel et des bénéficiaires du programme.

Il est peut-être plus difficile de voir pourquoi l'évaluation d'un effort local de renforcement des capacités doit être conçue différemment de celle d'un programme d'appui extérieur. Toutefois, étant donné que les organisations locales œuvrent souvent avec de nombreux programmes d'aide extérieurs, il faut généralement, dans l'évaluation des efforts locaux de renforcement des capacités, examiner les réseaux complexes de relations interorganisations et leurs contributions (positives et négatives) au renforcement local des capacités.

Il est important que les organisations locales soient capables de gérer efficacement les sources d'appui extérieures. En revanche, les

## Une capacité essentielle pour les organisations locales est celle qui leur permet de gérer efficacement les sources d'appui extérieures

évaluations des programmes d'appui extérieurs doivent porter sur les objectifs, les opérations et les résultats du programme, qui peuvent se répercuter sur un ou plusieurs processus locaux de renforcement des capacités. Même dans les cas, rares, de relations solides entre un programme extérieur et une seule organisation locale, il s'est avéré utile, parfois même essentiel, de séparer l'évaluation du programme

d'appui de celle de l'effort local de renforcement des capacités.

Des progrès notables ont été accomplis au fil des ans dans les méthodes disponibles pour mesurer les coûts et avantages des programmes et il convient d'employer ces méthodes améliorées dans les évaluations sommatives des processus et des interventions de renforcement des capacités.

L'*International Initiative for Impact Evaluation* et le *Journal of Development Effectiveness* offrent sur la question des informations utiles. Un point important à noter est que l'on doit intégrer d'entrée de jeu dans l'intervention les méthodes expérimentales de mesure d'impacts plutôt que les y ajouter en dernière phase. L'intervention elle-même devient ainsi une composante de l'évaluation au lieu que l'évaluation soit une composante de l'intervention.

Des progrès appréciables ont également été accomplis dans l'emploi des méthodes qualitatives et participatives dans les évaluations axées sur l'apprentissage et l'amélioration. On peut citer en exemple :

- La méthode du changement *le plus significatif*, qui est largement utilisée pour encourager les parties prenantes à réfléchir aux résultats de leur travail, par la rédaction et l'analyse de rapports narratifs sur les effets les plus importants de l'intervention;
- L'approche de l'*enquête appréciative*, qui est utilisée dans les évaluations pour aider les parties prenantes à distinguer les aspects des interventions efficaces de ceux qui ne le sont pas et pour les amener à se concentrer sur les points forts plutôt que sur les points faibles;
- L'*évaluation horizontale* est un type d'évaluation participative qui promeut l'apprentissage collective et le partage des connaissances dans le cadre d'un réseau et qui est particulièrement utile pour les programmes à équipes multiples intervenant sur plusieurs sites.

### Accroissement du partage des connaissances

Le partage des connaissances offre un excellent moyen d'améliorer l'évaluation du renforcement des capacités. Nombreux sont les évaluateurs qui ont participé à des

Les évaluateurs internes peuvent subir des pressions institutionnelles les dissuadant de laver leur linge sale en public et de parler d'évaluations problématiques avec leurs collègues d'autres organisations. Les évaluateurs externes, quant à eux, peuvent considérer qu'un débat ouvert sur les évaluations médiocres ou problématiques risque de leur coûter certaines offres de travail futures.

Quelles que soient les raisons des réticences, il pourrait être utile de créer des « espaces sûrs » où les évaluateurs pourraient partager leurs connaissances et leurs expériences de l'évaluation du renforcement des capacités, sans craindre qu'un tel partage ait des conséquences négatives pour eux ou leur organisation. Dans l'idéal, le partage des connaissances pourrait avoir lieu dans des ateliers facilités professionnellement, face à face, qui pourraient être organisés avec les organismes de développement ou pour les groupes d'organisations attachés à l'apprentissage fondé sur l'expérience.

### Réorientations

Ces dernières années, la « manie de l'impact » et les mouvements du type « n'importe quoi à base d'expérience » dans la gestion publique ont causé une réorientation des évaluations se détournant de l'apprentissage et de l'amélioration des programmes, en faveur de la responsabilisation.

La bureaucratisation de l'évaluation est omniprésente dans la communauté internationale du développement, et constitue un problème général, mais n'est pas spécifique de l'évaluation du renforcement des capacités. L'obtention de progrès dans l'emploi de l'évaluation pour accroître l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités exige un retour du pendule aujourd'hui du côté de la responsabilisation pour l'amour de la responsabilisation pour le ramener vers l'apprentissage et l'amélioration des programmes. <

## Au sujet de l'auteur

Doug Horton est un consultant indépendant qui effectue des recherches et des évaluations dans des domaines liés à l'innovation et au renforcement des capacités dans le cadre du développement international. Il est titulaire d'un PhD en économie de l'université Cornell (1977) et d'un diplôme de maîtrise en économie agricole de l'université de l'Illinois (1967).

Doug Horton a dirigé le Département des sciences sociales de l'International Potato Center de 1975 à 1990 et a été chercheur principal à l'International Service for National Agricultural Research de 1990 à 2004. Il a participé à plus de 50 évaluations et est l'auteur de plus d'une centaine d'articles, livres, examens et rapports de recherche dans ses domaines d'activité professionnelle.

# Attraper la vague écologique



**Elizabeth Dipuo Peters**  
Ministre de l'énergie de la République sud-africaine

Actuellement, environ 75 % des ménages « formels » ont accès à l'électricité, contre 30 % en 1994. *Capacity.org* s'est entretenu récemment avec la ministre de l'énergie de l'Afrique du Sud, Mme Elizabeth Dipuo Peters, qui a expliqué que le succès de son pays et son aptitude à répondre à ses besoins d'énergie est le résultat de l'approche intégrée du développement humain selon laquelle l'énergie est considérée comme un droit fondamental et un catalyseur permettant d'atteindre des objectifs sociaux, économiques et politiques de plus vaste portée. S'agissant des enseignements que pourraient en tirer d'autres pays africains, elle a souligné le rôle des initiatives régionales et internationales pour doter l'Afrique du Sud de la capacité « d'attraper la vague écologique ».

► **Madame la Ministre, pourriez-vous nous décrire l'état actuel de l'accès à l'énergie en Afrique du Sud et nous dire comment le pays envisage son avenir énergétique ?**

Au début 1994, le taux d'accès à l'énergie en Afrique du Sud se situait à environ 30 %. Malgré cela, le régime apartheid parlait d'un excédent d'énergie, en vue d'attirer les investisseurs et d'établir des fonderies et d'autres unités de production. Étant donné que les fonderies ont créé très peu d'emplois, le nouveau gouvernement a compris qu'il fallait formuler une nouvelle politique énergétique. Nous avons adopté une politique d'accès dit « Libre accès de base à l'électricité » et un programme de mise en œuvre. Le but visé était d'élargir l'accès à l'électricité et aux autres services énergétiques pour le grand public en Afrique du Sud et tout particulièrement pour les Sud-Africains pauvres, noirs principalement, qui avaient été marginalisés sous l'apartheid. Ce programme fixait à 2014 la date butoir pour l'accès de tous les ménages formels aux services énergétiques durables.

L'Afrique du Sud est en passe d'atteindre l'objectif de l'accès à l'énergie pour tous d'ici 2015, accomplissement d'autant plus remarquable qu'il y a 15 ans, seuls 30 % des habitants avaient accès à l'électricité. La ministre de l'énergie, Mme Elizabeth Dipuo Peters, explique comment le pays a obtenu ce résultat.

En 2007, le gouvernement a fait un pas de plus en adoptant pour composante de sa politique énergétique la nécessité d'une trajectoire à faibles émissions de carbone. Depuis, nous avons mis en place un cadre de réglementation pour encourager les producteurs d'énergie indépendants et les entreprises privées à fournir quelque 30 % de la nouvelle capacité de production énergétique. Pour instaurer des conditions équitables, nous avons également créé l'Opérateur des systèmes indépendants et des marchés ayant pour fonction d'acheter l'électricité à tous les producteurs, à des prix concurrentiels. Nous avons aussi adopté plusieurs mesures connexes, notamment le Livre blanc sur l'énergie renouvelable et le Tarif de rachat de l'énergie renouvelable, la Loi sur la gestion de l'environnement national et les Scénarios d'atténuation à long terme. Par l'entremise du président Zuma, l'Afrique du Sud a également souscrit à l'Accord de Copenhague.

L'instrument qui fournit des orientations générales pour toutes ces initiatives est le Plan de ressources intégrées (IRP) d'Afrique du Sud (ou mix de politiques énergétiques)

## Nous avons au départ évalué nos options de façon réaliste

qui énonce la stratégie d'utilisation de toutes les ressources naturelles. Notre but est de doubler notre capacité actuelle pour la porter de 42 000 MW à 85 000 MW.

Le but de l'IRP est que 42 % de cette capacité totale proviennent des énergies renouvelables, l'énergie éolienne et la photovoltaïque y contribuant respectivement 8 400 MW et 1 000 MW au cours des 20 ans à venir. Le secteur nucléaire représente 9 600 MW, soit 23 %, et 15 % proviendront du charbon, l'accent étant mis résolument sur le charbon propre. Nous nous intéressons tout particulièrement aux technologies de la gazéification souterraine du charbon et du piégeage et du stockage du carbone. Toutes les futures centrales à combustible fossile

doivent être prêtes pour le PSC (piégeage et stockage de carbone).

► **Ce sont là des choix de politiques très clairs, mais comment se traduisent-ils en des programmes plus spécifiques qui ont un impact réel sur les conditions de vie des gens ?**

Nous avons au départ évalué nos options de façon réaliste. L'Afrique du Sud est un pays où l'eau est rare et cette considération ainsi que nos objectifs de conservation nous ont guidés dans l'élaboration de cette politique. Nous nous sommes ensuite adressés à des organisations spécialisées qui pourraient nous aider à traduire ces objectifs en des programmes tangibles. C'est ainsi que le PNUD nous a aidés à établir l'Association sud-africaine de l'énergie éolienne et que nous avons conclu un memorandum d'accord avec la Clinton Climate Initiative pour effectuer une étude de faisabilité sur le potentiel de l'énergie solaire.

Nous voulons assurer la croissance de nos industries locales et notre politique énergétique tient compte de la nécessité de veiller à la sécurité de l'approvisionnement par l'industrie ainsi que de la consommation des ménages. Nous élaborons actuellement l'Initiative sud-africaine des énergies renouvelables, qui est un instrument qui nous permettra de traiter les problèmes de localisation alors que nous visons à ce que la part de ces énergies dans notre production atteigne près de 20 GW.

Nous devons également veiller à ce que notre politique énergétique contribue au succès de l'initiative « Une vie meilleure pour tous ». Nous nous concentrons tout particulièrement sur l'amélioration des conditions de vie des femmes par l'allègement des tâches ménagères ainsi que sur la contribution à l'élimination de la pauvreté. Avec un accès à l'énergie fiable, les femmes peuvent entreprendre des activités artisanales à domicile et lancer des petites entreprises.

Nous savons aussi qu'une fois l'interconnectivité établie, il ne serait pas bon que nos voisins ne puissent pas en bénéficier. C'est pourquoi il fallait, en tant que composante de notre politique

énergétique, que nous investissions dans l'interconnectivité du réseau pour l'Afrique australe.

Pour résumer, les principaux éléments qui informent notre politique énergétique sont les suivants : aptitude à la croissance économique, faibles émissions de carbone, consommation d'eau, abordabilité pour l'État de même que pour le consommateur final, et intégration régionale.

► C'est là un résumé très utile, qui englobe un grand nombre des questions dont les ministres africains de l'énergie ont débattu lors des consultations de haut niveau de l'IRENA. Pour le moment, les voisins de l'Afrique du Sud n'ont pas tous les capacités institutionnelles ou les ressources économiques requises pour appliquer de telles politiques intégrées. Y a-t-il un rôle supplémentaire à jouer pour l'Afrique du Sud en tant que renforceur des capacités dans l'ensemble de la région ?

Les ministres de l'énergie africains ont accès à une foule de plates-formes d'échange et de coopération technique. De nombreuses institutions de financement privées ainsi que des organisations multilatérales telles la Banque africaine de développement et la Banque mondiale sont régulièrement invitées à ces forums, pour qu'elles soient en mesure

## La coopération Sud-Sud est aussi un important outil de renforcement des capacités

de comprendre les défis auxquels nous faisons face.

En tant que pays, nous faisons un usage actif de ces plates-formes pour partager notre expertise et pour définir nos ressources et nos priorités nationales. Nous procédons ainsi actuellement à un exercice de cartographie des ressources éoliennes régionales avec l'appui du Danemark et mettons en place un système de suivi de l'efficacité énergétique avec le soutien de la Direction du développement et de la coopération de la Suisse.

La coopération Sud-Sud est également un outil important de renforcement des capacités. Nous avons conclu un accord dit « Afrique-Amérique du Sud » grâce auquel nous apprenons des leçons sur les biocarburants auprès du Brésil. Au sein du bloc économique Inde, Brésil et Afrique du Sud (IBAS), nous avons signé un accord de coopération solaire qui nous permet de partager des politiques, des technologies et des connaissances expertes.

Nous devons nous tourner vers toute la gamme des institutions du continent et examiner comment elles peuvent se spécialiser, au lieu de dupliquer les ressources.



Petite centrale hydroélectrique près de Bethlehem en Afrique du Sud

► Sur la base de l'expérience sud-africaine, quelles sont certaines des mesures essentielles que les pays doivent prendre pour pouvoir bénéficier pleinement de tous ces instruments d'appui ?

Vous commencez par ce que vous avez et vous analysez l'emploi qui peut être fait des ressources disponibles pour produire de l'énergie de manière durable. L'étape suivante consiste en la mise en place du mix voulu de politiques et de règlements pour stimuler la production énergétique. Il est important pour cela de veiller à ce que vos organismes de réglementation soient compétents et indépendants. Une fois ces conditions habilitantes en place, vous pouvez formuler un plan de ressources intégré qui précise les ressources dont vous disposez et qui peut vous aider à les développer davantage.

Mais une politique énergétique efficace doit aussi être abordable. Le gouvernement doit donc aussi examiner soigneusement comment il peut employer les subventions dans l'intérêt public, sans porter atteinte au rendement des investissements.

Il va sans dire que nous pouvons nous attendre à des difficultés. La politique énergétique sud-africaine est informée par le plan dit Nouvelle voie de croissance, qui vise à créer 5 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie. L'augmentation du pouvoir d'achat de la population se répercutera sur la demande : les gens voudront une bouilloire électrique, un fer à repasser, des choses qu'ils n'avaient pas. Donc ils auront accès à l'énergie mais sans avoir les moyens de payer pour cet accès, ce qui pourrait déboucher sur une révolution énergétique. Les gouvernements pourraient être renversés parce que le grand public ne peut pas accéder à l'électricité ou aux combustibles liquides.

► Quel serait votre message à la réunion de communauté internationale à Busan ?

Comment peut-elle améliorer la coordination de ses efforts pour relever ces défis ?

Les partenaires internationaux doivent être sensibles à la dynamique politique des pays qu'ils veulent soutenir. Il est important d'aider les gens à s'autonomiser. Il faut donc éviter les enveloppes d'appui technique prédéterminées qui, au bout du compte, bénéficient surtout au pays donateur.

Mon collègue de la Sierra Leone [le ministre Ogunlade Davidson] a parlé à la réunion de l'IRENA du « manque de mentalité » dans de nombreux pays africains, du fait de reconnaître son propre manque de capacités, et nous devrions nous appuyer sur cette base. Mais nous devons aussi reconnaître que beaucoup des ressources naturelles de l'Afrique sont devenues une malédiction et que les Africains n'en ont pas bénéficié. L'Afrique du Sud produit de l'or et des diamants, mais les habitants de Kimberley n'ont pas les moyens de se payer une bague de diamant. Nous ne pouvons pas laisser nos éléments naturels tels que le soleil et le vent de devenir d'autres malédictions.

## le fait de reconnaître son propre manque de capacités

Je me félicite donc de ce que le directeur général de l'ONUDI ait décrit l'énergie renouvelable comme la prochaine opportunité pour l'Afrique et qu'il ait souligné la nécessité pour l'Afrique de ne pas rester en arrière de cette vague écologique. <

Interview réalisée par Wangu Mwangi  
Photo d'Elizabeth Dipuo Peters par  
Diego Noguera, IISD Reporting Services

# Le succès est au rendez-vous



**Abadh Kishore Mishra**  
akmishra24@gmail.com  
Directeur régional, Bureau régional de suivi et de supervision du Département de l'alimentation en eau et de l'assainissement de Surkhet (Népal)

Près de 20 % des Népalais n'ont pas accès à l'eau potable et plus de la moitié de la population (16 millions de personnes) ne disposent pas de toilettes, ce qui cause périodiquement des flambées de maladies hydriques faisant chaque année des milliers de morts.

En 2008, Abadh K. Mishra est devenu directeur du Bureau régional de suivi et de

## L'établissement de « zones sans défécation en plein air » est devenu un motif de fierté

supervision du Département de l'eau pour la Région de développement du Centre-Ouest. À ce poste, il est parvenu à mobiliser les instances gouvernementales, les organisations de développement et les collectivités locales en faveur de l'application d'une approche concertée visant à améliorer l'accès à l'assainissement. En juin 2011, il a été transféré dans la Région de développement de l'Ouest pour y appliquer la même approche.

Capacity.org s'est entretenu avec lui des questions de l'eau et de l'assainissement au Népal.

### ► Quelle était la situation à votre arrivée dans la Région de développement du Centre-Ouest ?

Peu après mon arrivée, il s'est déclaré une flambée de diarrhée, qui a fait plus de 300 morts en un mois, dues à la consommation d'eau contaminée. Les villageois ne se rendaient pas compte que la défécation en plein air

Dans le passé, les efforts visant à améliorer l'assainissement dans la Région de développement du Centre-Ouest du Népal étaient entravés par la fragmentation et la rigidité de l'attitude de certaines organisations de développement. Les choses ont changé lorsque le Bureau régional de suivi et de supervision du Département de l'alimentation en eau et de l'assainissement est intervenu.

contaminait l'eau de boisson. Ils ne voyaient pas le rapport.

Mon bureau était chargé de superviser toutes les activités liées à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (activités dites WASH – *Water, Sanitation, Hygiene*) dans la région, et il m'incombait donc d'agir contre cette flambée et de prendre des mesures de prévention pour l'avenir. J'ai commencé à parler à toutes les parties prenantes, aux organisations de développement, aux administrations des districts et des villages et aux groupements communautaires.

La première chose que j'ai découverte, c'est qu'en dépit du fait que les organisations de développement aient entrepris divers projets d'eau et d'assainissement au fil des ans, il y avait eu très peu de progrès. Toutes ces organisations avaient leur propre formule, leur propre approche et chacune considérait son modèle comme le meilleur. Elles ne coopéraient à aucun niveau et n'avaient pas d'objectifs communs. Et bien qu'il y ait eu des ressources substantielles pour l'assainissement, cela ne donnait pas de résultats.

Deuxième découverte : les activités WASH étaient mises en œuvre dans certains villages

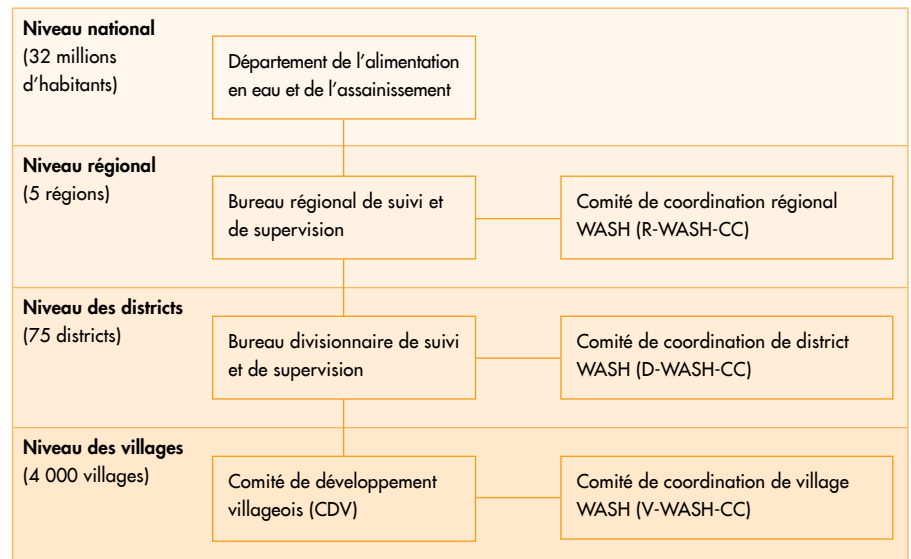
seulement, sans coordination dans le choix de ces villages. Toutes les ressources étaient dépensées dans certains villages alors que d'autres ne recevaient rien.

Le troisième élément du problème était qu'il n'y avait pratiquement pas de participation communautaire. Les projets étaient mis en œuvre par des organismes d'État et des organisations de développement, sans implication active des Comités de développement villageois (CDV).

### ► Qu'avez-vous fait pour que les choses changent ?

Il fallait un changement de mentalité, chez tous les intervenants dans les activités WASH. Étant donné que l'assainissement dépend de changements comportementaux, nous avons estimé qu'un mouvement social serait plus efficace qu'une série d'initiatives ponctuelles. Nous avons donc cessé de concentrer nos efforts sur les projets pour lancer une campagne sociale.

Nous avons mis en place un réseau de plates-formes, en établissant des comités de coordination (CC) au niveau de la région, des





districts et des villages : le R-WASH-CC, les D-WASH CC et les V-WASH-CC.

Le R-WASH CC a rassemblé les principaux organismes de développement et les directeurs régionaux de l'éducation, de la santé et de la foresterie. Nous avons organisé en juin 2010 un atelier de deux jours et les participants ont signé une déclaration et pris l'engagement de coopérer et de gérer les ressources compte tenu des besoins locaux. En fait, il n'a pas été très difficile de forger un consensus au niveau régional. Tout le monde était prêt à coopérer; tout ce qu'il fallait, c'était un organisme gouvernemental légitime qui prenne la direction.

Au niveau des districts, les bureaux de la Division de l'alimentation en eau et de l'assainissement ont établi les D-WASH CC sur le même modèle. Ces comités de coordination se sont réunis périodiquement et ont élaboré des plans stratégiques d'assainissement.

Enfin, les V-WASH CC ont été mis en place dans les villages. Notre objectif était d'œuvrer dorénavant avec tous les CDV. Sur les 575 CDV de la région, 300 ont réussi à établir un V-WASH-CC, bien que ce processus ait été particulièrement lent.

Au niveau des districts et des villages, nous avons investi dans la formation et la sensibilisation du personnel de l'administration locale, des médias et des dirigeants politiques. Il y a eu consensus sur le fait que l'assainissement exigeait un mouvement et pas un projet ou un programme, et que ce mouvement devait partir des villages et être mené par les V-WASH CC. Et c'est comme cela que les choses marchent dans la pratique. Les présidents des CDV sont chargés de la coordination et ils font bien leur travail.

Aucun mouvement social n'est complet sans l'implication des politiciens, mais il n'a pas été facile d'obtenir l'adhésion des dirigeants politiques. Beaucoup considéraient qu'il ne serait pas possible d'organiser un mouvement en faveur de la construction de

toilettes. Nous sommes parvenus à les convaincre en insistant sur le nombre de morts et les immenses coûts économiques qui résulteraient de l'inaction.

#### ► Comment ce réseau a-t-il déclenché un mouvement social ?

Ce sont les facilitateurs de l'assainissement des villages qui animent le mouvement. Quand nous formons les gens, nous demandons au V-WASH-CC de choisir des facilitateurs qui interviendront au niveau du village, à savoir des personnes énergiques, dévouées et motivées, pouvant consacrer du temps à la société. Ces personnes suivent une formation de 4 ou 5 jours au niveau du district, puis rentrent dans leur CDV et commencent à former les habitants et à les sensibiliser à l'importance de l'eau et de l'assainissement.

Les facilitateurs des villages sont généralement des bénévoles, qui bénéficient parfois de certains avantages, nourriture, logement ou frais de transport, ou qui sont simplement reconnus par le CDV ou le V-WASH CC. Parfois, le bureau régional attribue une prime nominale de US\$1,5 à US\$3 pour la sensibilisation et le suivi de chaque toilette construite. C'est une petite compensation pour les longues journées des facilitateurs, qui travaillent parfois du lever au coucher du soleil. Cet arrangement est très efficace et nous avons décidé de l'appliquer dans les autres régions.

#### ► D'où proviennent les ressources et comment sont-elles allouées ?

Notre bureau régional est financé par le gouvernement central. Nous avons aussi un budget de promotion de l'assainissement. Ces ressources sont complétées par des contributions des administrations locales et des partenaires au développement actifs dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Les CDV ont leur propre budget et nous leur

demandons d'en réserver une partie aux activités WASH; ils ne le faisaient pas dans le temps, mais les formations que nous leur avons dispensées les ont persuadés d'allouer des fonds pour l'eau et l'assainissement.

Nous essayons de répondre aux besoins lorsque le CDV n'a vraiment pas de fonds. Nous avons aussi décentralisé les allocations budgétaires au niveau des villages, ce qui a donné un sentiment d'appropriation locale de l'assainissement et des groupes locaux se chargent des promotions en matière d'hygiène pour mettre fin à la défécation en plein air.

Les entités et les politiciens locaux influent sur l'opinion, si bien que la couverture de l'assainissement s'est accrue et qu'il y a vite eu des effets visibles. Il y a aussi une concurrence entre les CDV qui déclarent leur village « zone sans défécation en plein air », ce qui est un motif de fierté. Une chose que nous ne faisons plus, c'est de subventionner la construction de toilettes, car cela va à l'encontre de l'approche mouvement.

Comme l'État n'octroie pas assez de fonds pour accélérer les progrès, nous avons besoin d'appuis extérieurs. Depuis 15 ans, l'UNICEF intervient dans l'assainissement dans 8 des 15 districts de la Région Centre-Ouest et dans les 7 autres, l'UNICEF et la SNV organisent des formations de renforcement des capacités et des ateliers.

La SNV met à disposition du personnel spécialisé dans le secteur de l'eau, l'ingénierie de l'assainissement, etc. Pour renforcer les capacités de lutte contre les épidémies de diarrhée, et pour que ce mouvement réussisse, il faut à la fois une aide financière et une assistance technique.

Nous faisons appel à un mix de techniques pour promouvoir l'assainissement dans les collectivités, en mobilisant les clubs de jeunes, les groupes de mères, les associations culturelles, les journalistes, les agents de santé communautaire et les partis politiques.

## Le nombre de décès causés par la diarrhée baisse constamment

Pour sensibiliser la population, nous employons des systèmes de récompense et de reconnaissance, nous employons les pressions communautaires et nous encourageons les instances locales à appliquer les restrictions.

#### ► Quels ont été les résultats obtenus jusqu'ici ?

L'assainissement est devenu une question importante; tout le monde, politiciens, médias, villageois, en parle et la couverture s'étend de jour en jour. Selon le rapport annuel 2009-2010 de la Direction régionale de la santé pour le Centre-Ouest, le nombre des décès dus à la diarrhée baisse constamment. <

# Une voix respectée



**Betty Maina**  
betty.maina@kam.co.ke  
Directrice exécutive, Kenya Association of Manufacturers

En 2007, le Kenya a été ébranlé jusque dans ses fondations. L'explosion de violence qui a fait suite aux élections présidentielles âprement disputées a fait plus de 1 000 morts, déplacé des centaines de milliers de personnes et amené le pays au bord de l'anarchie. En 2010, les Kényans ont voté en faveur d'une nouvelle constitution, dont beaucoup pensent qu'elle mettra fin à la corruption et aux violentes luttes factionnelles qui marquent la vie politique du pays depuis son indépendance.

On voit aussi émerger, sur le plan économique, un esprit plus positif. Selon la Vision 2030, plan de développement du pays pour les 20 années à venir, le Kenya vise à devenir « un pays à revenu intermédiaire

## La Kenya Association of Manufacturers (KAM)

Établie en 1959, alors que le Kenya était encore sous le régime colonial, en tant qu'Association of Industry of East Africa, la KAM a pris son nom actuel en 1963, à l'indépendance. Elle représente les entreprises industrielles du Kenya.

Les premières années, elle comptait surtout des entreprises britanniques. La proportion d'entreprises kényanes a augmenté progressivement et aujourd'hui, plus de 85 % des 700 membres de la KAM sont des entreprises kényanes, le reste étant des entreprises étrangères, pour beaucoup des multinationales.

La KAM aspire à être « une association mutuelle d'entreprises de classe mondiale qui fournit des services efficaces à ses membres, où que ceux-ci exercent leurs activités ».

Pour de plus amples informations, consulter :  
[www.kam.co.ke](http://www.kam.co.ke)

La Kenya Association of Manufacturers a fait face à une situation politique très difficile pour instauration un environnement plus favorable aux affaires.

frant une qualité de vie supérieure à tous ses ressortissants ». L'une des stratégies de réalisation de cette vision consiste en un renforcement, déjà en cours, du secteur manufacturier axé sur le marché régional. En 2010, motivés par le relèvement économique, les industriels ont emprunté près de 30 fois plus que l'année précédente, ce qui leur a permis d'étendre leurs activités.

L'aptitude des industriels kényans à faire fonction de moteur de la croissance économique dépendra de la mesure dans laquelle ils parviendront à persuader les pouvoirs publics d'instaurer un environnement stable et favorable à la conduite des affaires.

Betty Maina est directrice exécutive de la Kenya Association of Manufacturers (KAM). Elle a parlé à *Capacity.org* de l'association et du développement de ses capacités au fil des ans, qui en a fait la voix de l'industrie et des affaires au Kenya.

► **Betty Maina, les effectifs de la KAM sont impressionnants, tant par le nombre que par les types d'entreprises qu'elle attire. Qu'est-ce qui incite ces entreprises à y adhérer ? Qu'est-ce que la KAM a à leur offrir ?**

La principale raison pour laquelle les entreprises industrielles adhèrent à notre association est l'efficacité de nos initiatives de plaidoyer axé sur les résultats. Les membres de la KAM veulent faire pression en vue d'instaurer un environnement propice au développement des affaires. Notre lobbying porte en grande partie sur les types de politiques bénéfiques pour les entreprises, les changements juridiques dont celles-ci ont besoin et l'application de procédures administratives qui accroissent l'efficacité des transports. Outre qu'ils font entendre la voix des entreprises, la KAM et ses membres créent aussi des possibilités d'interaction de haut niveau avec les décideurs.

La seconde raison de l'adhésion des entreprises à l'association est qu'elle leur fournit des services qui peuvent appuyer leur développement. Par exemple, les membres ont accès aux informations sur les marchés d'exportation, sur le sourçage des produits, sur les partenaires commerciaux d'autres pays; ils ont également accès à des idées qui les aident à améliorer leurs activités ou à former des partenariats interentreprises.

Et la troisième raison qui fait que les entreprises adhèrent à la KAM, c'est qu'elles souhaitent tirer parti de nos réseaux d'entreprises pour rencontrer des gens d'affaires animés du même esprit et bénéficier d'un apprentissage mutuel.

► **La KAM a fêté l'an dernier son cinquantième anniversaire. Comment ses capacités ont-elles évolué dans le temps ?**

La KAM a toujours été la propriété de ses membres, qui en ont toujours assuré la direction. À ma nomination à la tête de l'association, j'ai découvert que les membres

## La voix de l'industrie et des affaires au Kenya

du comité exécutif ne s'attendaient pas à toucher des indemnités journalières ni à ce que leurs frais d'hôtel soient pris en charge lorsqu'ils assistaient à des événements de la KAM. L'association leur appartient et ils se préoccupent de son bien-être financier. Il y a là un engagement authentique.

Ce sentiment de propriété se reflète également dans l'organisation de la KAM. L'assemblée générale annuelle nomme un comité exécutif, constitué de 17 entrepreneurs de premier plan, qui est chargé de la gestion quotidienne de l'association. Ces entrepreneurs n'ayant vraiment pas beaucoup de temps, ils nomment un directeur exécutif et un secrétariat qui œuvrent en partenariat avec eux et avec les membres. Notre secrétariat a des bureaux à Nairobi, la capitale, et dans cinq grandes villes industrielles : Mombasa, Kisumu, Nakuru, Eldoret et Athi River. Nous ouvrons bientôt un bureau à Thika.

Il y a une dizaine d'années, des changements majeurs ont été apportés au plan de la gestion, qui jusqu'alors dépendait des efforts bénévoles des administrateurs. Les recettes ne couvraient pas les charges opérationnelles d'un secrétariat complet. Les membres avaient leur propre entreprise à gérer et donc le mieux qu'ils pouvaient faire, c'était d'organiser deux ou trois séminaires ou ateliers par an et quelques voyages pour assister à des réunions dans la région. Au début 2000, il a été décidé d'adopter une approche plus professionnelle.

Nous voulions aussi savoir comment il convient de gérer une association d'entreprises professionnelle. Nous nous sommes adressés à la Confédération de l'industrie danoise (DI), qui est le plus grand lobby industriel de ce pays, et avec le soutien de celle-ci, nous avons obtenu des appuis financiers de l'Agence danoise de développement international (DANIDA). La DANIDA a un fonds de développement du secteur privé qui vise à renforcer les capacités des associations d'entreprises en Afrique.

Nous avons conçu une stratégie pour la période 2002-2005 et nous sommes attachés à accroître sensiblement les capacités de la KAM. L'un des points clés abordés dans le plan était l'augmentation du nombre de nos membres, point vital étant donné qu'une bonne part des revenus de l'association provient des cotisations. On assiste à une éclosion constante de nouvelles entreprises et il est important d'avoir une masse critique d'entreprises dans notre association. Cela confère de la légitimité à notre plaidoyer. Notre cible était d'accroître le nombre de nos adhérents de 20 % par an de 2002 à 2005 – nous y sommes parvenus – et de 15 % par an après cela, et nous nous y maintenons.

Nous avons aussi prévu d'accroître nos capacités de recherche et de renforcer les communications et nous y avons travaillé de très près avec la DI. Nous avons exercé par ailleurs un suivi des prestations de notre personnel.

Le soutien de la DI et de la DANIDA nous a aidés à renforcer notre infrastructure d'information, à nous doter d'ordinateurs, d'un réseau LAN et d'un système téléphonique. Nous avons convaincu la DANIDA de fournir un appui pour les salaires, pour embaucher du nouveau personnel, ce que nous avons obtenu, mais à condition qu'au bout de trois ans, nous prendrions pleinement en charge les coûts salariaux. Nous avons rémunéré ce personnel à un niveau raisonnable au vu de nos ressources et, en l'espace de deux ans, nous avons généré des revenus suffisants pour assumer les coûts nous-mêmes.

Le total des subventions que nous avons reçues de 2002 à 2005 est d'environ 800 000 dollars, que nous avons dépensés pour employer du personnel de la DI comme consultants. Mais ce n'était pas des consultants qui ne faisaient qu'entrer et sortir : nous entretenons toujours des relations étroites avec la DI. La DI en bénéficie aussi du fait qu'elle établit des contacts d'affaires avec des organisations hors du Danemark pour aider les entreprises danoises

## La KAM a toujours été la propriété de ses membres

qui souhaitent se tourner vers l'extérieur. Pour nous, la DI reste une ressource clé pour échanger des connaissances sur les marchés communs en Europe.



Usine Alltex, Athi River, Kenya

À la fin du projet en 2005, nous avons conclu que la KAM était dotée de capacités suffisantes. Étant plus forts, nous sommes bien plus efficaces dans notre plaidoyer. Et nous avons aussi grandi : nous avions 330 membres en 2001; nous en avons environ 700 cette année.

### ► Quelles sont vos principales sources de revenus et avez-vous réussi à établir une base solide pour financer vos opérations élargies ?

La plupart de nos revenus proviennent des cotisations de nos membres et des redevances pour les services que nous fournissons à ceux-ci. Cela couvre 80 % de notre budget, et le reste consiste en des subventions de l'État et d'organisations donatrices en rapport avec des projets. Nous percevons des redevances de 16 % pour couvrir nos frais généraux lorsque nous exécutons des projets.

Un aspect important de l'appui de la DANIDA est qu'il nous a permis d'établir une relation de confiance. Nous sommes perçus comme une organisation à laquelle on peut confier des ressources à gérer. Dans les premiers temps, c'était la DI qui gérait les ressources, mais à présent, nous recevons les fonds directement et achetons les services à la DI. De même avec les fonds de projets de l'UE, c'est nous qui sommes maintenant les bénéficiaires principaux des subventions.

### ► Qu'est-ce que la KAM a fait pour ses membres et pour l'ensemble de la société kényane au cours des dix dernières années ?

Le Kenya a adhéré à l'Union douanière de la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC-CU). Tous les échanges de marchandises de la région sont maintenant en franchise de droits. La KAM a joué un rôle de premier plan dans l'adoption d'une structure

simplifiée à trois niveaux pour le tarif extérieur commun (TEC) pour les marchandises importées hors EAC-CU : 0 % pour les matières premières et les biens d'équipement, 10 % pour les produits semi-transformés et 25 % pour les produits finis. Le système précédent avait 16 catégories et sa complexité le rendait impraticable. L'EAC-CU va renforcer le commerce intrarégional et le commerce avec le reste du monde.

Le second résultat obtenu par la KAM a trait au type de mix énergétique que nous souhaitons en tant que pays. La KAM est en

## Le nombre d'adhérents a augmenté de 20 % par an

faveur de ressources renouvelables, moins coûteuses, telles que l'énergie géothermique par exemple, et elle est parvenue à influencer sur les décisions prises dans ce domaine.

Enfin, nous promovons l'efficacité énergétique, dans le cadre d'un programme que nous exécutons maintenant depuis huit ans. Nous avons évalué des entreprises qui ont investi dans du matériel et des processus économes en énergie et qui, à elles seules, économisent au pays 200 mégawatts par an, soit l'équivalent d'une centrale électrique de capacité moyenne.

En 2010, nous nous sommes attachés à faire connaître au grand public les vues de la communauté des affaires sur la nouvelle constitution. Nous nous sommes exprimés en faveur d'un partage du pouvoir entre les partis politiques rivaux. Notre voix, au nom des entreprises kényanes, est aujourd'hui très audible et respectée, tant au Kenya que dans les régions de la CAE et du COMESA. <

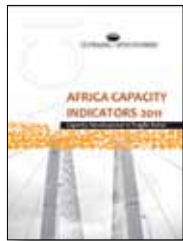
*Interview réalisée par Heinz Greijn*

# RESSOURCES

## PUBLICATIONS

### Rapport sur les indicateurs de capacité en Afrique 2011

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, 2011



Cet ouvrage est la livraison inaugurale de la publication phare de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, intitulée *Rapport sur les indicateurs de capacité en Afrique, 2011*. Il se penche sur les besoins de renforcement des capacités en Afrique et s'attache à définir un cadre dynamique plus adapté au contexte africain et aux activités de la Fondation. Le rapport 2011 contient une ferme critique de l'évaluation des politiques et institutions nationales (CPIA) de la Banque mondiale, analyse menée par celle-ci pour apprécier la qualité des cadres politiques et institutionnels du point de vue de leur aptitude à encourager la réduction de la pauvreté, une croissance durable et une utilisation efficace de l'aide au développement.

[www.acbf-pact.org](http://www.acbf-pact.org)

### Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change (BFG 2)

[Manuel fondamental des pratiques d'apprentissage dans les organisations et du changement social]

The Barefoot Collective, June 2011

Après le succès du premier Manuel fondamental du travail avec les organisations et du changement social [*Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change*], un deuxième ouvrage de la série a été lancé. Tout comme son prédécesseur, ce manuel constitue une ressource pour les dirigeants, les facilitateurs et les praticiens qui souhaitent enrichir les processus d'apprentissage au sein de leur organisation et sur le terrain. L'ouvrage est téléchargeable

gratuitement et inclut un Livret d'accompagnement pratique à l'intention des facilitateurs.

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

### From Aid to Development Effectiveness: A Working Paper

[De l'aide à l'efficacité du développement : document de travail]

Shannon Kindornay, The North-South Institute, janvier 2011

Certains acteurs du développement ont suggéré que le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement (HLF-4) pourrait offrir une occasion de passer d'un cadre fondé sur l'efficacité de l'aide à un cadre caractérisé par l'efficacité du développement. Il n'existe toutefois pas de consensus sur ce en quoi consiste l'efficacité du développement. Ce document s'attache à analyser le débat actuel sur l'efficacité du développement ainsi que les implications pour les politiques et les pratiques en matière d'aide. Il vise à informer et à encourager les débats sur l'efficacité du développement durant la phase préparatoire du HLF-4 qui aura lieu à Busan (Corée du Sud) en novembre 2011.

<http://tinyurl.com/hsi-ins-kindornay>

### Defining and Measuring Capacity Development Results

[Définition et mesure des résultats du renforcement des capacités]

PNUD, juillet 2010



Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a élaboré un cadre permettant de mieux définir, capturer et communiquer les résultats des activités de renforcement des capacités. Ce cadre, axé sur les objectifs de développement nationaux, porte sur deux types de résultats qui contribuent à la

réalisation de ces objectifs : *les effets*, qui sont mesurés d'après les changements intervenus dans l'aptitude de l'institution considérée à opérer de manière efficace et efficiente, à maintenir sa performance dans le temps et à gérer le changement et les chocs, et *les extrants*, qui sont les produits obtenus et les services fournis du fait de l'investissement dans le renforcement des capacités.

Ce cadre peut aider les praticiens du développement en ce qu'il encourage une refocalisation sur les institutions, en ce qu'il promeut la conception de programmes qui contribuent à un changement institutionnel ciblé et qui sont fondés sur des résultats éprouvés du renforcement des capacités, et en ce qu'il permet de documenter et de communiquer les résultats des initiatives de renforcement des capacités.

<http://tinyurl.com/UNDP-CDframework>

### Taking responsibility for complexity

[Assumer la responsabilité de la complexité]

Overseas Development Institute, ODI Working Papers 330, juin 2011



Les responsables de la mise en œuvre des politiques et programmes de développement font face à des problèmes interdépendants impliquant une gamme diverse de parties prenantes. Le point de départ de ce document d'analyse est que ces problèmes ne sont pas intrinsèquement insolubles mais que l'on emploie souvent pour les résoudre des outils peu appropriés. Plutôt que de préciser quels problèmes il faudrait considérer comme étant complexes, ce document vise à fournir aux lecteurs des outils qui leur permettront de déterminer eux-mêmes si une question est complexe et, dans l'affirmative, à

leur fournir des orientations sur la façon de procéder.

<http://tinyurl.com/ODI-responsibility-for-complex>

### Évaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités

Royaume de Belgique, Bureau de l'évaluation spéciale, 2010



Ce rapport décrit les constats et les conclusions d'une évaluation des partenariats forgés avec les ONG belges et du renforcement des capacités. L'évaluation a été effectuée à la demande du Service de l'évaluation spéciale (SES) du Service public fédéral (SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement). Elle avait pour objet d'examiner les changements majeurs qu'il pourrait y avoir lieu d'apporter au développement belge et international, tout particulièrement en ce qui concerne le rôle central joué par les acteurs locaux dans le processus du développement.

<http://tinyurl.com/seo-fps>

### Impact and Aid Effectiveness: Mapping the Issues and Their Consequences

[Impact et efficacité de l'aide : cartographie des problèmes et de leurs conséquences]

Bulletin virtuel de l'Institute of Development Studies (IDS), mars 2011

Ce bulletin virtuel téléchargeable gratuitement offre une compilation de dix études analytiques couvrant trois décennies, portant toutes sur l'impact. La perspective historique ainsi présentée donne des perspectives utiles et permet de mieux comprendre comment certaines préoccupations actuelles ont été façonnées par leur proximité d'autres débats ou questions de politiques.

<http://tinyurl.com/impact-and-aid-effectiveness>

Innovations dans l'éducation au Laos

## Moins d'enseignement, plus d'apprentissage

Le Centre de formation au développement participatif (PADECT) applique des approches actives de l'apprentissage au Laos, où l'éducation est encore fondée sur le principe traditionnel de la transmission unidirectionnelle des connaissances des enseignants aux apprenants, ces derniers ayant un rôle passif.

L'enseignement au Laos est des plus traditionnels. L'accent y est mis sur l'apprentissage par mémorisation, le contrôle des connaissances ne portant que sur ce que les élèves ont appris par cœur. En conséquence, les apprenants n'acquièrent pas les aptitudes analytiques et comportementales nécessaires pour résoudre les problèmes qui les attendent dans la vie.

Des méthodes pédagogiques novatrices ont donc été élaborées en vue d'améliorer l'enseignement : apprentissage à base de problèmes, éducation axée sur l'apprenant, éducation fondée sur les compétences, l'éducation fondée sur l'expérience. Sombath Somphone, directeur du Centre de formation au développement participatif (PADECT) a examiné ces approches, ainsi que d'autres, en vue de promouvoir une éducation en faveur d'un développement durable dans les établissements d'enseignement laotiens. *Capacity.org* s'est entretenu avec lui.

### PADECT

L'origine du PADECT remonte à 1980 et au Système agricole intégré à base de riziculture (RIFS), qui a lui aussi été lancé par Sombath Somphone.

Le principal but à l'époque était d'accroître la sécurité alimentaire des collectivités rurales pauvres au lendemain de la guerre. Avec une équipe de trois personnes, il a formé des agriculteurs, des étudiants, des enseignants et des agents de vulgarisation agricole à l'agriculture intégrée et aux techniques culturales à faibles intrants.

En 1992, le projet du RIFS comptait huit membres et sa mission ne couvrait plus seulement l'agriculture et la sécurité alimentaire, mais s'étendait à tout le développement rural.

Le PADECT a aujourd'hui un effectif de 50 personnes, aidées par des centaines de bénévoles. Sa mission s'est élargie et vise à présent le renforcement des capacités des jeunes en tant qu'agents du changement en vue de l'instauration d'un développement durable.

► **Sombath Somphone, vos activités dans la formation et l'éducation pour le développement rural s'étale sur plus de trois décennies. Pourriez-vous nous expliquer la vision du PADECT et son application dans la pratique ?**

Dans les années 80 et au début des années 90, j'ai travaillé au projet du Système agricole intégré à base de riziculture (RIFS), qui est devenu le PADECT. C'est là que je me suis rendu compte que notre système d'éducation n'équipait pas les jeunes des capacités requises pour analyser et résoudre les problèmes, car l'enseignement les cantonnait dans un rôle passif. Pour se développer, le pays doit se doter de ressources humaines compétentes, ce qui exige moins d'enseignement et davantage d'apprentissage.

J'ai donc commencé à travailler avec des jeunes pour renforcer leurs capacités pendant qu'ils faisaient encore leurs études, dans le cadre d'activités périscolaires, le week-end. Nous allions dans la collectivité une fois par mois, pour travailler à des projets dans des domaines tels que la prévention du paludisme, l'assainissement de base, le VIH/sida et la protection des espèces en danger. Nous proposons aux apprenants des activités très simples et très concrètes de formation à l'organisation et au leadership. Notre approche consistait en un apprentissage à base d'activités et d'expérience qui venait compléter l'apprentissage traditionnel en milieu scolaire.

Nous sommes parvenus progressivement à intégrer ces activités dans le cursus d'étude standard. Aujourd'hui, dix ans plus tard, le ministère de l'éducation accepte le fait que l'on forme des groupes de jeunes bénévoles dans tous les établissements d'enseignement du pays.

Nous intervenons actuellement dans une centaine d'établissements et nous produisons des matériels d'enseignement et d'apprentissage qui sont diffusés dans tout le pays.

► **Qui finance des activités ?**

Nous dépendons entièrement de financements extérieurs. Notre principal donateur est Oxfam



**Sombath Somphone**  
Directeur du Centre de formation au développement participatif du Laos

Novib, organisme avec lequel nous travaillons depuis le début. Nos revenus provenant d'autres sources au Laos sont très limités.

► **Cette dépendance à l'égard d'un seul donateur ne vous rend-elle pas très vulnérables ?**

Pour réduire notre vulnérabilité, nous nous sommes décentralisés pour former 12 centres d'apprentissage plus petits, qui mobilisent leurs propres fonds auprès des organismes

### Nous travaillons actuellement avec une centaine d'établissements

d'aide et qui percevront des redevances en échange des services qu'ils offrent. Je les encourage à adopter une approche plus entrepreneuriale. Le groupe des médias, par exemple, peut générer des revenus par la production et l'impression de matériels d'apprentissage. Les fermes écologiques peuvent former des étudiants, des enseignants et des agriculteurs, produire des semences sous contrat. Elles produisent du riz et du poisson. Nous avons établi une école privée, qui est un établissement de démonstration qui est payant.

En préparation de mon départ à la retraite, nous nous efforçons d'établir un conseil d'administration, pour que le PADECT puisse fonctionner sans moi. Mais le principal défi, et je ferai tout mon possible pour le relever, est d'assurer l'autonomie de ces 12 centres d'apprentissage, de faire en sorte qu'ils développent leurs propres réseaux et qu'ils mobilisent des fonds. <

Interview réalisée par Heinz Greijn

# Gérer et prévoir



**Paul Banda**  
pbanda@necz.org.zm  
Directeur du Conseil environnemental de la Zambie

L'ECZ a été établi en 1992 et chargé de protéger l'environnement et de combattre la pollution en Zambie. L'implication d'une large gamme de parties prenantes assure un processus décisionnel objectif fondé sur les politiques et les principes gouvernementaux. L'ECZ applique les dispositions de la Loi sur la protection de l'environnement et la lutte contre la pollution de 1990 (EPPCA) et est unique en son genre dans la région.

*Capacity.org* s'est entretenu avec le directeur de l'ECZ, Paul Banda, qui a commencé sa carrière comme inspecteur environnemental dans le secteur minier, avant d'entrer à l'ECS en 1992 comme chef du groupe de la gestion des déchets. Il a quitté l'ECZ en 2000 pour intégrer le nouveau Conseil national de l'alimentation en eau et de l'assainissement puis est revenu à l'ECZ en 2007 en tant que consultant en surveillance de la pollution, et a été nommé à son poste actuel de directeur en 2009.

► **Le Conseil environnemental de la Zambie a près de 20 ans; pourriez-vous brosser le tableau de son histoire ?**

Au début des années 1980, le gouvernement zambien a entrepris d'élaborer une stratégie nationale de conservation. Notre premier président, Kenneth Kaunda, souhaitait vivement l'adoption d'une stratégie sur les questions environnementales. Dès les premiers temps, ce processus a fait intervenir de multiples parties prenantes, sous la coordination du Conseil national de la recherche scientifique.

Après une phase de recueil d'informations sur l'environnement, la Stratégie nationale de conservation a été adoptée en 1985. Ce document de politique exposait les principaux problèmes environnementaux de l'époque et tenait compte du manque de cadre institutionnel pour les questions liées à

Au fil des ans, le Conseil environnemental de la Zambie (ECZ) a renforcé ses capacités en matière d'application des lois environnementales. Il donne aux pouvoirs publics des orientations sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles du pays.

l'environnement. Plusieurs départements étaient compétents dans divers domaines et leurs interventions étaient mal coordonnées. En conséquence, la stratégie a recommandé la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel qui assurerait la prise en compte de toutes ces questions.

Le processus a mené à l'adoption de l'EPPCA et à la création de l'ECZ. L'ECZ est toujours un organisme semi-autonome, mais c'est un organisme gouvernemental. Nous sommes financés par le gouvernement et nous appliquons la politique gouvernement. Mais au niveau des activités de mise en œuvre, nous prenons nos décisions de manière indépendante.

Les problèmes ayant évolué au cours des années, l'ECZ en a fait de même. L'accent qui était mis sur la prévention de la pollution et la lutte contre la pollution a été reporté sur la gestion de l'environnement. Le changement climatique est devenu un problème majeur, ainsi que les évaluations stratégiques. Nous devons intervenir dans la prise en compte systématique des questions environnementales à tous les stades du cycle de planification, conception, mise en œuvre et évaluation. Tous les organismes gouvernementaux tiennent compte à présent des questions environnementales dans leurs activités.

► **L'application des règlements environnementaux vient en tête de la liste de vos attributions. De quels instruments disposez-vous pour cela ?**

Nous en avons plusieurs, et en premier lieu les licences. Aucune activité ayant un impact sur l'environnement ne peut être entreprise sans licence; tous les aspects doivent être approuvés, de manière à assurer la durabilité, et nous procédons ensuite à des inspections pour assurer le respect des conditions convenues. En cas de non-respect de ces conditions, nous prenons des mesures correctives en notifiant la personne ou l'organisme fautif. Si cela ne donne pas de résultats, nous pouvons interrompre les activités jusqu'à ce qu'il ait été remédié à la situation. Nous devons parfois engager des poursuites judiciaires.

Mais nous ne perdons jamais de vue que l'éducation et la sensibilisation à l'environnement sont des éléments clés pour assurer une bonne gestion de l'environnement et le respect des normes.

► **Quels sont, selon vous, les principaux accomplissements du Conseil ?**

Tous les nouveaux projets d'une certaine ampleur, qu'ils soient gérés par le gouvernement, le secteur privé ou un autre type d'organisation, doivent impérativement faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer que les activités sont conformes aux règles et normes environnementales. Je crois que c'est là une grande réalisation.

De toute évidence, cela ne signifie pas qu'il n'y a plus de pollution. Dans le secteur minier, il y a de nombreuses installations qui existaient avant l'EPPCA. Elles ne sont pas conformes à la loi et sont très polluantes, et nous avons commencé à les aligner sur les normes, par exemple en obligeant des fonderies à se doter de dispositifs de capture des émissions. Nous avons obtenu sur ce point des améliorations notables, mais ne sommes pas encore parvenus au plein respect de la loi. Pour beaucoup des usines de ce secteur, il faudra encore de trois à cinq ans pour cela. Du fait que nous avons réduit globalement les niveaux d'émissions, il est

**Notre capacité d'application des lois s'est considérablement accrue**

possible à présent de construire de nouvelles usines, considérablement moins polluantes, ce qui est bon pour l'économie, pour la société et pour l'environnement.

Notre capacité en matière d'application des règlements s'est considérablement accrue. Notre personnel est devenu bien plus professionnel au fil des ans, le matériel que nous employons s'est amélioré et des règlements régissant les questions environnementales ont été élaborés. La sensibilisation a également progressé : on



Une fonderie de plomb à Kwabe en Zambie

s'intéresse beaucoup aux questions environnementales et on s'en inquiète.

Le recueil et le traitement des données sont encore des points faibles pour nous, en particulier au niveau des administrations locales. L'information dont nous disposons n'est pas suffisante au regard des décisions que nous devons prendre ou des règlements que nous devons adopter. Il est également nécessaire d'intensifier la recherche.

► **De quel appui externe avez-vous bénéficié pour amener l'ECZ où il en est aujourd'hui ?**

Dans les années 1980, durant la formulation de la Stratégie nationale de conservation, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) est intervenue. À l'époque, la conservation était à la mode et le gouvernement a invité l'UICN à apporter son assistance.

La NORAD, l'Agence norvégienne de développement, s'est également impliquée à ce stade et a apporté son concours en matière de gestion des données. Par la suite, elle nous a aidés à élaborer un outil de gestion informatisé pour faciliter l'accès aux données actualisées relatives à la pollution, outil dont nous nous servons dans nos activités d'application de la loi.

Nous avons également sollicité l'appui de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour le renforcement des capacités. La NORAD et l'ACDI sont nos deux partenaires clés depuis des années. L'appui de l'ACDI a consisté en une assistance technique fournie par deux consultants en poste dans notre bureau, qui nous ont fourni des appuis pour les communications. La NORAD a fourni son soutien sur des questions telles que la prévention de la pollution et la protection contre la pollution en nous mettant en rapport avec une institution comparable en Norvège.

Les approches de l'ACDI et de la NORAD se distinguent par les modalités d'allocation des fonds. L'ACDI apporte son appui par

l'entremise d'une organisation du secteur privé. Nous nous concertons, établissons des plans, en convenons, et les fonds nous sont avancés pour la mise en œuvre des activités. Avec la NORAD, nous établissons un plan assorti d'un budget pour une période donnée et les fonds sont décaissés. Nous fournissons des rapports rendant compte de l'emploi des fonds. Il y a chaque année une vérification, menée par un expert parfois norvégien et parfois zambien. Les approches des deux organismes sont attentives à nos besoins, mais nous préférons celle de la NORAD selon laquelle la gestion et l'administration des ressources nous sont confiées.

Nous avons également reçu un appui de la Banque mondiale pour nous aider à améliorer nos capacités en matière d'audit environnemental, qui sont essentielles pour assurer le suivi des plans de gestion de l'environnement dans le secteur minier et veiller à leur respect. Notre point faible dans ce domaine était la négociation des instruments d'application. Le problème avec l'appui de la Banque mondiale est le temps qu'il fallait pour obtenir une réponse du siège de la Banque à Washington, notamment pour nous donner le feu vert pour l'exécution d'un projet. Il y avait parfois des retards considérables.

Nous avons aussi bénéficié de subventions de divers donateurs pour permettre à notre personnel de faire des études. La moitié de nos fonctionnaires ont maintenant des diplômes avancés, grâce à ces appuis. Le fait qu'ils aient été employés par l'ECZ leur donnait droit à des bourses d'études, ce qui faisaient du Conseil un employeur particulièrement attractif.

Pour obtenir l'appui dont vous avez besoin, vous devez négocier. Il y a des variations considérables dans les idées que se font les gens de ce que vous êtes censés faire. Les donateurs peuvent voir nos besoins de renforcement des capacités d'une perspective entièrement autre et il faut donc se parler pour parvenir à un terrain d'entente.

► **Quelles sont vos principales sources de revenus et dans quelle mesure dépendez-vous des donateurs ?**

L'EPPCA nous autorise à rechercher des fonds auprès de plusieurs sources, notamment de l'État, de donateurs et au moyen de redevances. Chacune de ces sources constitue environ un tiers de nos revenus. Nous faisons rapport au parlement tous les ans de nos activités et de l'emploi que nous faisons des fonds qui nous sont attribués par lui, rapport sur la base duquel une subvention nous est allouée. Les fonds des donateurs sont acheminés par l'entremise du gouvernement, mais nous soumettons des rapports directement aux donateurs. Les redevances sont les revenus que nous procurent les licences, par exemple par les déclarations d'impact environnemental, les frais d'audit et les licences de lutte contre la pollution.

► **Quels sont à votre avis les principaux défis qui attendent l'ECZ ?**

Nous sommes un pays en développement et la pauvreté et le manque de capacités opposent donc des obstacles particuliers à l'instauration d'un environnement sain. Les gens ne savent que faire de leurs ordures ménagères, qui ne sont pas enlevées à temps et parfois pas enlevées du tout. Nous devons renforcer nos capacités dans ce domaine. L'abandon de détritux pose problème dans notre communauté et certaines industries ne font pas preuve du comportement écologique responsable qui est attendu d'elles. <

**Attributions de l'ECZ**

La fonction générale de l'ECZ est de protéger l'environnement et de combattre la pollution. Plus spécifiquement, le Conseil :

- Élabore et applique des règlements ayant trait à la pollution de l'air et de l'eau, par le bruit, les pesticides et les substances toxiques, à la gestion des déchets et à la gestion des ressources naturelles;
- Fournit des orientations au gouvernement concernant la formulation de politiques de gestion de l'environnement et des ressources naturelles;
- Émet des avis sur toutes les questions relatives à la conservation de l'environnement et à la lutte contre la pollution, notamment sur les politiques, les recherches et les formations nécessaires;
- Mène des études et émet des recommandations sur les normes relatives à l'amélioration des écosystèmes et à leur maintenance;
- Identifie les projets, plans et politiques qui doivent faire l'objet d'une évaluation d'impact environnemental;
- Surveille les tendances en matière d'utilisation des ressources naturelles et leur impact sur l'environnement;
- Demande des informations sur la qualité, la quantité et les méthodes de gestion des ressources naturelles et sur l'état de l'environnement en Zambie.

# Éviter le piège de l'échec



**Peter Malinga**  
 peter.malinga@pscbs.gov.rw  
 Coordinateur des services techniques du Secrétariat du renforcement des capacités dans le secteur public du gouvernement du Rwanda (PSCBS)

Chaque année, les membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) apportent quelque 25 milliards de dollars aux pays en développement, destinés en grande partie au « renforcement des capacités ». Nombreuses sont toutefois celles de ces interventions pour lesquelles on ne discerne pas de signes clairs indiquant que l'impact souhaité ait été obtenu.

Un certain nombre d'études fondées sur des évaluations de l'impact des programmes de renforcement des capacités confirment les apparences et indiquent clairement que les investissements internationaux substantiels effectués n'ont guère produit d'effets évidents en matière de développement.

Au Secrétariat du renforcement des capacités dans le secteur public du gouvernement du Rwanda (PSCBS), l'élaboration et la coordination de la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités nous ont enseigné que l'assistance technique ne produit pas les effets de développement escomptés dans les cas où :

- Elle est devenue un « bouche-trou » ou fournit des remplaçants qui se substituent au personnel rwandais;
- Il n'a pas été effectué de véritable évaluation du renforcement des capacités;
- Le programme est exécuté à la hâte par des consultants qui se soucient davantage de produire un rapport de mission que d'assurer l'encadrement, le mentorat et le transfert de connaissances nécessaires;
- Il n'y a pas de coordination concertée entre les institutions bénéficiaires.

Bien qu'il n'y ait pas de formule toute faite applicable à l'aide internationale en faveur du

renforcement des capacités, je crois que pour éviter les embûches et les échecs dans ce domaine, il est impératif que chaque pays bénéficiaire se conforme aux règles suivantes :

1. Le pays doit prendre la direction et s'approprier la conception et l'exécution de tout programme. Il doit pour cela définir ses priorités, exprimer clairement ses besoins d'appuis et réfléchir aux enseignements tirés de programmes précédents. Il doit également s'inspirer des pratiques optimales ayant cours sur son territoire et à l'étranger.
2. L'assistance technique doit toujours comporter une composante de transfert de connaissances aux équipes locales et les modalités d'un tel transfert doivent être précisées clairement dans le descriptif du programme. Les experts extérieurs doivent être recrutés sur la base de leur expérience et de leurs capacités en matière de coaching ainsi que de leurs aptitudes techniques.
3. Pour s'assurer de la rentabilité de l'investissement, il convient de mettre en place des mécanismes et des systèmes de gestion financière solides. Les partenaires au développement doivent savoir que leurs apports seront employés à bon escient et les ressortissants du pays doivent pouvoir constater clairement les avantages qui découlent de ces apports.
4. Des cadres de suivi et évaluation robustes doivent être mis en place pour s'assurer de la qualité du programme. Ils ont notamment pour effet de contribuer à la responsabilisation du programme envers le pays bénéficiaire.

Le gouvernement du Rwanda a appliqué ces principes lors de l'élaboration de son Initiative stratégique de renforcement des capacités. Il vise par là à améliorer les performances dans quatre secteurs prioritaires, notamment la productivité agricole, la production et la distribution d'électricité et le secteur minier.

Cette initiative a été accueillie très favorablement ainsi qu'en témoignent les engagements financiers substantiels pris par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et les Nations Unies.

En vue d'assurer l'harmonisation des efforts déployés par les divers partenaires au développement, un Groupe de coordination des instances gouvernementales et des partenaires au développement a été établi. Ce groupe est guidé par une politique d'aide qui énonce les souhaits des pouvoirs publics concernant le développement de l'architecture de l'aide dans le pays. Il précise les préférences relatives au type d'aide étrangère qu'il souhaite attirer et veille à ce que le pays obtienne le type d'assistance technique qui appuie véritablement le renforcement des capacités. <

Capacity.org est publié en anglais et en français, accompagné d'un webzine ([www.capacity.org](http://www.capacity.org)) et d'une lettre d'information envoyée par courriel. Chaque numéro porte sur un thème particulier touchant au renforcement des capacités dans la coopération internationale. Vous y trouverez des articles, des interviews, une rubrique « Opinion » et des liens commentés vers d'autres ressources web, des publications et un calendrier de manifestations.

**Rédacteur en chef :** Heinz Greijn  
[heinzgreijn@learning4development.org](mailto:heinzgreijn@learning4development.org)  
**Éditeur Web :** Wangu Mwangi  
**Comité de rédaction :** Niloy Banerjee, Volker Hauck, Jan Ubels et Hettie Walters  
**Assistants de rédaction :** Niels Keijzer et Tony Land

**Auteurs ayant contribué au présent numéro :** Paul Banda, Dominique Corti, Opira Cyprian, Elizabeth Dipuo Peters, Doug Horton, Betty Maina, Peter Malinga, Abadh Kishore Mishra, Martin Ogwang, Bernike Pasveer, Sombath Somphone

Les opinions exprimées dans *Capacity.org* sont celles des rédacteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ECDDPM, de la SNV ou du PNUD.

**Production :** Contactivity bv, Stationsweg 28, 2312 AV Leiden, Pays-Bas  
**Contrôle rédactionnel :** Adrienne Cullen  
**Traduction :** Michel Coclet  
**Mise en page :** Anita Toebosch

**Éditeurs :** Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDDPM), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), SNV (Organisation néerlandaise de développement).  
*Capacity.org* a été créé par l'ECDDPM en 1999.

ISSN 1571-7496

Les lecteurs sont autorisés à reproduire les articles publiés dans *Capacity.org* à condition d'en mentionner clairement la source.

*Capacity.org* est une publication gratuite qui s'adresse aux praticiens et aux décideurs de la coopération internationale au développement. Pour vous y abonner, consultez [www.capacity.org](http://www.capacity.org). Le numéro 44 paraîtra en février 2012.

