



LES PRATIQUES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN ENVIRONNEMENT. ENSEIGNEMENTS ET AUTRES CONFIDENCES POUR L'ACTION

**Jean Hébert (géographe)
Chargé de projets Environnement, affaires internationales
Unité Environnement, Hydro-Québec Équipement, (Canada)**

Les activités de renforcement des capacités constituent l'essentiel des activités de coopération et de développement international réalisées dans les pays du Sud. Cela est vrai pour les vastes champs d'expertises diverses que l'on retrouve dans les domaines de l'énergie et de l'environnement. Paradoxalement, les opportunités qui sont offertes de discuter des pratiques andragogiques de renforcement des capacités et de tirer des enseignements de l'expérience sont trop peu nombreuses.

Nous souhaitons ici faire connaître les enseignements de l'expérience de formateurs aux adultes en contexte professionnel ainsi que les enseignements tirés de l'évaluation de la performance de réalisation d'activités de renforcement des capacités pour ceux qui en sont les bénéficiaires. Nous verrons les grands défis qui se posent en Francophonie en général et en Afrique en particulier en matière de formation des décideurs et praticiens du développement pour optimiser les efforts consentis en vue d'atteindre le développement durable.

Constats

Le renforcement des capacités consiste à réaliser une ou des activités visant à améliorer et accroître les capacités des individus et des institutions à remplir leurs fonctions efficacement et de façon durable. Les projets de renforcement prennent plusieurs formes qui consistent généralement à réaliser des activités de formation sur mesure de courte ou longue durée mais qui peuvent consister aussi à réaliser des stages de perfectionnement en milieu de travail, du coaching (accompagnement), l'accueil de délégations étrangères et des visites de sites. Il peut aussi s'agir de produire des rapports d'analyse organisationnelle (ex.: création de fonction environnement) et des rapports d'opinion sur des problèmes spécifiques.

La pédagogie des adultes ou l'andragogie nous enseigne qu'un adulte apprend plus ou moins efficacement selon les techniques de formation utilisées et la mise à profit du savoir pratique qu'il possède. Un adulte ne retient ou assimile que 10% de ce qu'il lit, 20% de ce qu'il entend, 30% de ce qu'il voit, 50% de ce qu'il entend et voit, 70% de ce qu'il dit et 90% de ce qu'il fait lui-même (voir figure). Devant de tels chiffres, il est facile de constater qu'il est alors très pertinent de favoriser la discussion en classe ou de faire des exercices pratiques pour optimiser l'apprentissage et les retombées de la formation.

L'observation des pratiques de formation utilisées par les experts du Nord nous permet de constater que ceux-ci ont une grande expertise scientifique mais généralement peu d'expérience internationale et d'expérience de travail en équipe multidisciplinaire, ainsi que pas de formation en andragogie. Ils sont donc particulièrement démunis lorsqu'il s'agit de faire de la formation de formateurs. Le savoir livré est souvent trop théorique et peu adapté

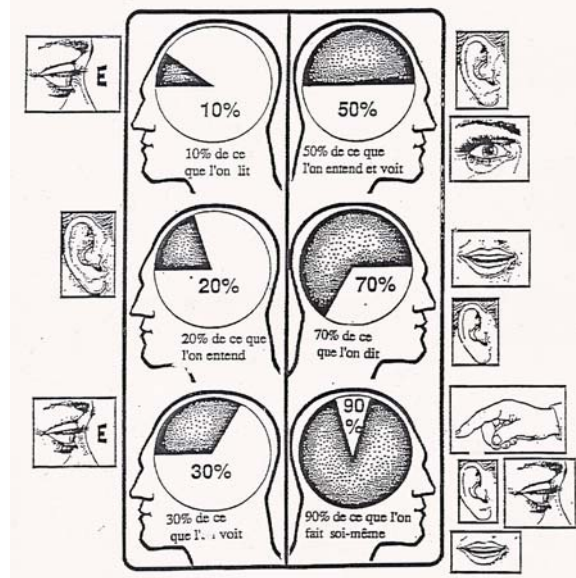
aux contextes locaux. Les techniques d'apprentissage sont peu variées et les aides visuelles utilisées sont de qualité variable. L'évaluation de la satisfaction des participants est faite mais non l'évaluation des connaissances acquises.

Pour ce qui est de l'utilisation en milieu de travail des nouveaux savoirs acquis, la performance des activités de renforcement des capacités est aléatoire et très peu vérifiable pour ceux qui sont sensés en profiter.

L'évaluation des pratiques de renforcement des capacités, telles qu'exercées ces dernières années sur la scène internationale, nous permet donc de faire le constat des principaux problèmes suivants :

- La connaissance souvent insuffisante des contextes et enjeux locaux (par ex. énergétiques et environnementaux) dans lesquels s'insère l'intervention ;
- La faiblesse de l'analyse des besoins spécifiques des organisations bénéficiaires et des participants attendus ainsi que des attentes de leurs partenaires;
- La sous-estimation du savoir et de l'expérience professionnelle des participants ;
- La faible intégration des aspects andragogiques dans la préparation et la réalisation des activités de formation ;
- L'effort insuffisant accordé à la mesure de l'efficacité de ce qui est transmis, ou en d'autres termes, à l'évaluation des savoirs qui sont intégrés et utilisés par les participants et qui améliorent à terme la performance de leurs organisations.

Qu'est-ce qu'un adulte retient ou assimile?



Pistes d'amélioration

Sur la base d'une récente évaluation de la performance des activités internationales de plusieurs entreprises du Nord oeuvrant dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, nous pouvons dégager certaines des principales exigences qui maximisent les chances de succès d'une activité de renforcement pour les praticiens qui oeuvrent dans les pays du Sud:

- Critères de sélection des formateurs;
- Formation en relation interculturelle;
- Connaissance de base des milieux naturel et humain;
- Critère de sélection des projets, des participants et travail en partenariat (local);
- Outils d'analyse des besoins;
- Aptitudes andragogiques (formation aux adultes) et formation de formateurs;
- Réalisation d'une activité de renforcement adaptée
- Activités de suivi et d'évaluation de la performance.

o Critères de sélection des formateurs

Les critères de sélection du personnel formateur appelé à œuvrer à l'international devrait reposer bien sûr sur les qualifications professionnelles nécessaires à la réalisation du mandat et au contenu technique et scientifique à transmettre, mais aussi plus spécifiquement, sur les considérations suivantes qui font appel à des aspects plus personnels et à la culture générale: la capacité à s'ajuster à des contextes culturels variés; la capacité à travailler en équipe; la connaissance de langues étrangères; l'initiative et l'autonomie. Malheureusement, ces autres aspects ne sont pas systématiquement considérés.

o Formation en relation interculturelle

Plusieurs organisations actives en développement international, comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et Hydro-Québec ont reconnu l'importance de former les futurs coopérants aux réalités des contextes culturels dans lesquels ils seront appelés à travailler. Il est clair que cela maximise l'efficacité du personnel en lui permettant d'une part, d'éviter le "choc culturel" et d'autre part, de mieux connaître ses partenaires locaux et d'avoir en main les outils pour mieux résoudre les difficultés qui se poseront. Cependant, les programmes de formation en relation interculturelle sont souvent les premières victimes des "rationalisations" budgétaires et leurs existences sont malheureusement aléatoires. Tous les coopérants ne sont donc pas systématiquement formés. Cela est considéré comme une dépense alors qu'il s'agit en fait d'un investissement très rentable.

o Connaissance de base des milieux naturel et humain

On ne peut pas réaliser des projets à l'étranger comme on le ferait chez soi. Les contextes environnementaux, c'est-à-dire les milieux naturel et humain, sont très variés et différents de ce que à quoi nous sommes familiers. Il faut que dès la planification de l'intervention, avant même d'aller sur le terrain, le futur coopérant ait la possibilité de s'informer minimalement de ce qui l'attend. Cela veut dire mettre à la disposition du personnel, un centre de documentation et autres banques de données spécialisées. Là aussi, ce type d'effort de documentation demande du temps et des budgets pour être constitué et mis à jour ou ne serait-ce que pour être consultée. Ces efforts font également les premiers les frais des coupures budgétaires.

- *Critères de sélection des projets et travail en partenariat*

Pour une organisation internationale qui doit sélectionner les projets qu'elle réalise, il est recommandé de le faire sur la base de critères de développement durable ainsi que sur la mesure de la motivation et de l'engagement du client à utiliser les nouvelles connaissances transmises. Le partenariat avec le bénéficiaire et les organisations locales est incontournable afin de mieux connaître le milieu d'intervention et s'assurer d'adapter le projet aux réalités du milieu. Cela demande également des efforts pour colliger l'information au sujet des expertises disponibles localement auprès des autorités, des organisations non gouvernementales, du milieu universitaire et des cabinets-conseils. Le partenaire local n'est pas qu'une main d'œuvre bon marché mais surtout le détenteur d'un savoir précieux pour la réussite de l'intervention. Il peut également assurer la logistique nécessaire et appropriée pour la réalisation efficace du projet.

- *Outils d'analyse des besoins et sélection des participants*

Dans la démarche de réalisation de projets, une des étapes la plus régulièrement escamotée est celle de l'analyse des besoins. Elle est primordiale pour s'assurer que le produit à offrir est approprié et correspond aux besoins du client. Des outils (grille d'entrevue avec les gestionnaires et la participants éventuels, questionnaire, visite de site, revue de documentation, etc.) ont été développés à cette fin. Trop souvent, les besoins du client sont déterminés intuitivement sur la base de l'expérience et non sur la base d'une démarche d'analyse rigoureuse. Le coopérant saute aux conclusions trop hâtivement et n'offre donc pas un service conseil approprié. Les participants qui seront les bénéficiaires du projet doivent être sélectionnés afin de s'assurer qu'ils correspondent vraiment au profil de ceux pour qui l'activité de renforcement a été préparée.

- *Aptitudes andragogiques (formation aux adultes) et formation de formateurs*

La plupart des interventions internationales comportent une dimension de transfert de savoir-faire qui prend la forme d'activités de formation, de sensibilisation ou encore d'accompagnement (coaching) en vue d'un renforcement des capacités des individus et de l'organisation en cause. Ces activités font appel à des aptitudes pédagogiques propres à la formation aux adultes. Ces aptitudes ne sont hélas que trop peu présentes chez les experts sollicités. Ils doivent l'acquérir. Une formation de formateur est alors tout indiquée.

- *Réalisation d'une activité de renforcement adaptée*

Une activité de renforcement des capacités adaptée et efficace repose sur l'établissement d'objectifs de formation précis et mesurables, sur la participation active des bénéficiaires et des acteurs périphériques pertinents. L'accent doit être mis sur les cas concrets et les enjeux locaux. L'activité doit être supportée par du matériel de référence de qualité.

- *Suivi et évaluation de la performance*

Une fois le projet terminé, l'intervention se conclut trop souvent sans qu'une évaluation de la performance n'ait été tenue. Il faut non seulement évaluer la satisfaction du client (1), mais également son niveau d'apprentissage (2), le niveau d'utilisation de la nouvelle expertise dans le cadre de son travail (3) et finalement l'amélioration que cela a pu apporter à l'ensemble de l'organisation (4). Il y a donc quatre niveaux d'évaluation (modèle de Kirkpatrick). Là encore, des outils doivent être développés pour réaliser cette étape, tirer des enseignements et assurer une bonne rétroaction de l'expérience pour les futurs projets. Ils peuvent s'agir de questionnaires, de grilles d'analyse et d'indicateurs divers à administrer et à suivre à court, moyen et long terme.

Le suivi s'exprime également par la réalisation d'activités complémentaires qui dépassent l'intervention ponctuelle et qui permettent d'établir une relation continue avec le client.

Conclusion

Il apparaît essentiel que ces pistes d'amélioration, que l'on peut maintenant identifier grâce à la maturité de l'expérience, soient suivies avec conviction en y consacrant les ressources nécessaires.

Il y a définitivement des efforts accrus à consacrer pour mieux connaître les contextes d'intervention. Cela peut se faire en mettant à profit les nombreux canaux actuels d'information et en utilisant les différents outils disponibles d'analyse des besoins. Cette meilleure connaissance des contextes et des besoins nous permet d'adapter nos interventions et ainsi d'en optimiser les retombées. Cela permettrait, notamment, de ne pas sous-estimer le niveau d'éveil du client aux réalités que l'on désire améliorer et ainsi de mettre l'emphase sur le comment faire (outils et pratiques) et non le pourquoi (cadre conceptuel théorique, descriptif des enjeux) sur lequel nous consacrons habituellement trop de temps.

Cet effort global amélioré, consacré à la détermination du contenu à offrir, ne doit pas nous éloigner de la nécessité de le transmettre de la façon la plus appropriée. Le mariage entre le savoir à livrer et l'expertise andragogique est ici primordial. Autant l'andragogue nous aidera d'abord à bien cerner les besoins du client à la phase de préparation du projet, autant il nous permettra par la suite de bien identifier les activités de formation les plus appropriées pour bien transmettre le savoir-faire à la phase de réalisation.

Hydro-Québec a développé certains guides pour l'analyse des besoins du bénéficiaire et pour la réalisation de différentes activités de renforcement des capacités comme la formation, l'accompagnement (coaching), la visite de site et le rapport d'opinion. Certains outils de mesures quantitatives et qualitatives pour l'évaluation de la performance ont également été développés.

Le grand défi d'évaluer systématiquement l'efficacité des projets de renforcement institutionnel demeure cependant entier et reste à relever. Le retour d'expériences est ici primordial.

Il est reconnu depuis longtemps que la coopération internationale est un champ d'intervention complexe qui exige une formation spécialisée et constitue une expertise spécifique. On ne s'improvise pas coopérant. Nous avons aussi compris que la réussite des projets de coopération internationale et au premier chef les activités de renforcement des capacités reposent sur de multiples facteurs d'ordres professionnel et personnel.