

# Le renforcement des capacités au service du développement durable : former des leaders plus sensibles et ouverts aux exigences du développement durable

Par Masse LO  
Lead Afrique francophone (Sénégal)  
lead-af@enda.sn

Par Jean Philippe THOMAS  
Enda-Energie (Sénégal)

*Le futur de l'Afrique réside dans ses ressources humaines, le renforcement des capacités doit par conséquent être une partie intégrante de toute stratégie de développement durable ».*

## **1. De l'importance des besoins**

Il convient de rappeler que l'Agenda 21 se fonde sur des principes novateurs qui s'articulent notamment autour de la recherche d'une plus grande participation des différents acteurs sociaux dans les processus de prise de décisions et de l'option en faveur de la maîtrise des contraintes de capacités critiques grâce à l'information, la formation et la sensibilisation de tous les acteurs du développement. Dans l'esprit de l'Agenda 21, l'information, la formation et la sensibilisation des acteurs constituent des leviers essentiels pour garantir leur implication pleine et entière dans les processus décisionnels qui engagent leur avenir.

L'Agenda 21 établit les contours et les objectifs du renforcement des capacités en stipulant dans ses principes d'action (point 37.1) que « l'aptitude d'un pays à s'engager dans la voie d'un développement durable dépend en grande partie des capacités de sa population et de ses institutions ainsi que de sa situation écologique et géographique. Concrètement parlant, le renforcement des capacités recouvre l'ensemble des moyens humains, scientifiques, administratifs, institutionnels et financiers dont ce pays dispose. Le renforcement des capacités vise principalement à développer l'aptitude à évaluer et résoudre les problèmes cruciaux que posent les choix politiques et les modalités d'application des différentes formules de développement, en appréciant à leur juste valeur les possibilités et les limites de leur répercussion sur l'environnement, ainsi que les besoins que la population d'un pays perçoit comme étant les siens ».

En dépit des efforts d'information du public sur les lignes directrices et les implications de l'Agenda 21 et des conventions connexes, la maîtrise des questions liées à la problématique du développement durable par les acteurs africains reste encore relativement faible. Pour cette raison, la formation des acteurs constitue un défi important pour les pays du continent, en particulier ceux de l'espace francophone qui sont confrontés à des contraintes multiples<sup>1</sup>, notamment celles ayant trait à l'état des ressources humaines et son incidence sur le potentiel et les capacités d'intervention des institutions. Il importe de souligner que dans la région francophone du continent, les responsables qui dirigent les institutions publiques et privées sont le plus souvent spécialisés dans des domaines spécifiques. Les connaissances qu'ils détiennent les amènent à adopter des perspectives très restrictives en matière de développement au lieu de servir de levier pour promouvoir une approche plus holistique et transversale.

En effet, les négociations des Conventions de RIO, que ce soit sur le changement climatique, la désertification, ou la biodiversité, ont montré que l'espace africain francophone ne dispose pas d'une masse critique de leaders maîtrisant les approches transversales que requiert le développement durable.

---

<sup>1</sup> Le déficit d'information sur l'Agenda 21 et les conventions issues de Rio est particulièrement accentué dans les pays francophones d'Afrique comparativement aux pays anglophones. Une telle situation s'explique par le fait que dans la plupart de ces pays, les programmes d'information et de sensibilisation ont privilégié des canaux de type administratif. Cette option conduit à des dérives découlant des méthodes de travail en vigueur au sein de l'administration et surtout d'un mode de fonctionnement fondé sur des logiques de cloisonnement : rétention de l'information, accaparement du processus de communication et de sensibilisation par les institutions publiques, etc.

Or, la réalisation de l'objectif de développement durable requiert par conséquent l'existence d'une nouvelle génération de leaders fortement imprégnée de l'aspect global et dynamique des problèmes d'environnement et susceptibles d'exercer une influence directe sur les politiques et programmes d'action de leur pays.

## **2. La contribution de Lead Afrique francophone à l'émergence d'un nouveau leadership pour le développement durable**

C'est pour répondre à ce besoin que l'Organisation Environnement et Développement du Tiers Monde (ENDA TM) a initié en partenariat avec Lead International, un programme de renforcement des capacités destiné aux ressortissants de l'Afrique francophone : le LEAD AFRIQUE FRANCOPHONE

L'objectif majeur du programme, dans la lignée des autres chapitres de LEAD, réside dans la volonté de faire émerger, en Afrique francophone, un leadership sensible et ouvert aux exigences du développement durable. Il s'inscrit dans les perspectives développées dans l'Agenda 21 et reprises dans les diverses conventions issues de Rio.

Le but est de sensibiliser aux exigences du développement durable et contribuer au renforcement des capacités d'une masse critique de leaders susceptibles d'exercer une influence directe sur les politiques et programmes d'action des institutions auxquels ils appartiennent et appartiendront.

En tout premier lieu, le programme doit permettre qu'à terme se développe, en Afrique francophone, des initiatives qui témoignent de la volonté des leaders de souscrire pleinement aux principes du développement durable. Cela doit se manifester par des contributions efficaces et reconnues de certains des bénéficiaires du programme à la gestion ou à la maîtrise de problèmes liés au développement durable dans leur milieu d'origine.

Au moment du démarrage de ses activités, LEAD Afrique francophone avait défini trois résultats principaux à atteindre au cours des cinq premières années : i) la formation effective et l'intégration des bénéficiaires<sup>2</sup> du programme de renforcement des capacités au sein du réseau mondial des futurs leaders<sup>3</sup>, ii) la contribution efficace et reconnue de certains de ces bénéficiaires à la maîtrise de la problématique du développement durable dans leur milieu d'origine et iii) le lancement d'initiatives novatrices permettant à ces leaders non seulement d'impulser une dynamique de saine gestion des ressources naturelles, mais aussi de promouvoir l'équité sociale.

### **a) Acquis dans le domaine du renforcement des capacités**

Depuis le démarrage des activités, quelques 750 candidatures provenant de la majorité des pays d'Afrique francophone ont été suscitées, parmi lesquelles une cinquantaine a été présélectionnée. Trente-huit candidats ont déjà été recrutés et formés. Trente d'entre eux ont reçu leur graduation, et quarante cinq seront recrutés prochainement. Ainsi, le programme va assurer la formation d'une centaine de Gradués d'ici 2005.

Cette formation contribue à faire émerger en Afrique francophone un leadership plus ouvert aux exigences du développement durable. Les connaissances et les compétences nouvelles acquises par les bénéficiaires sont mises à profit non seulement pour améliorer les processus décisionnels au sein de leurs institutions et de leurs communautés, mais aussi pour favoriser l'intégration des préoccupations de durabilité dans les comportements socioculturels des populations. Dans ce cadre, les leaders formés par le programme s'emploient à susciter un éveil de la conscience citoyenne et à promouvoir la prise en compte de la problématique d'une saine gestion de l'environnement, à travers l'animation d'émissions radiophoniques par exemple.

---

<sup>2</sup> Les bénéficiaires de la formation ont le statut d'Associés pendant la durée de leur formation. Lorsque la formation s'achève, ils deviennent des Gradués.

<sup>3</sup> Environ 1500 leaders ont été formés depuis la création de Lead International.

## **b) Acquis en matière de mise en réseau des associés et de valorisation des tic**

Dès son lancement, le programme Lead Afrique Francophone s'est résolument engagé dans le développement de capacités permettant de promouvoir l'Internet comme outil d'information et de formation sur l'environnement et le développement. Ces activités menées à l'intention des Associés et des Gradués, ainsi que d'autres partenaires du programme ont revêtu diverses formes (conférences électroniques, conférences virtuelles, utilisation de l'Internet comme moyen de renforcement des capacités de négociation, etc.). Elles ont permis d'accroître la visibilité du programme de LAF au niveau régional et international.

Plusieurs conférences électroniques et vidéo-conférences sont organisées autour de thématiques reliées au développement durable<sup>4</sup>. C'est ainsi par exemple que des conférences virtuelles ont été organisées en marge d'événements majeurs sur l'environnement et le développement, tels que la 7<sup>ème</sup> Conférence des Parties de Marrakech sur le changement climatique (2001), le Sommet mondial de Johannesburg sur le développement durable (2002) et le Sommet mondial sur la société de l'information tenu à Genève (2003). Grâce à ces vidéo-conférences, la démonstration a été faite que l'Internet rend possible la participation virtuelle aux grandes rencontres internationales consacrées aux questions d'environnement et de développement. Il est également possible d'établir une jonction entre certains médias de communication de masse (radios, presse écrite, etc.) et l'Internet en vue de diffuser très largement l'information disponible dans la toile et relative notamment aux opportunités de développement qui s'offrent à l'Afrique.

Sur un autre plan, il convient de souligner que LAF s'est employé depuis son lancement à impulser une dynamique de réflexion concertée sur les enjeux et les défis liés au développement durable. Dans ce cadre, il a aménagé un espace de dialogue impliquant les Gradués, les Associés et diverses personnes ressources. Ce forum électronique constitue un mécanisme efficient et pérenne d'échange et de circulation des informations entre les leaders formés par le programme. Les échanges ont porté sur des questions critiques qui reflètent les préoccupations essentielles de l'ensemble des acteurs interpellés par la problématique de l'environnement et du développement dans l'espace francophone de l'Afrique. Les principaux thèmes abordés concernent<sup>5</sup> : le leadership et le développement durable, la maîtrise de l'eau dans le développement en Afrique, la culture comme levier pour la paix et le développement, le NEPAD : une nouvelle opportunité pour le développement de l'Afrique dans un contexte de globalisation, la sécurité alimentaire et l'agriculture, les nouvelles technologies et le développement durable en Afrique.

Ces discussions en ligne sur des thèmes fédérateurs permettent aux leaders de mieux appréhender les enjeux des processus en cours et les défis à relever pour impulser une dynamique de développement durable. En s'engageant dans ces échanges, ils se donnent les moyens de circonscrire de façon plus précise les contraintes et les priorités en matière d'environnement et de développement, de définir des politiques et programmes appropriés ainsi qu'un code de conduite à promouvoir entre les différents acteurs.

## **c) Acquis en matière de pérennisation de la formation**

Le programme LEAD a engagé une réflexion sur la stratégie de pérennisation de la formation. Dans ce cadre, l'idée de mettre en place des relais au niveau des pays (sous forme d'associations nationales) est entreprise comme moyen permettant d'accroître l'impact de la formation et de pérenniser les actions entamées. L'appropriation de cette idée par les Associés et les Gradués s'est traduite par la création d'associations LEAD dans huit pays (Bénin, Burundi, Cameroun, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo). Ces associations bénéficient pour la plupart d'une reconnaissance officielle. Certaines d'entre elles ont élaboré des plans d'actions qui intègrent les projets de recherche/action formulés par les Associés.

---

<sup>4</sup> Les orientations de travail définies ont consisté à organiser une conférence électronique, en français, à la veille de chaque session régionale et interrégionale afin de bien préparer les participants, tout comme LEAD International organise des conférences électroniques, en anglais, à la veille de chaque session internationale. Environ sept conférences électroniques ont été organisées jusqu'ici, dont deux par LEAD International.

<sup>5</sup> Pour lancer la discussion sur un thème déterminé, la direction du programme rend disponible dans le portail les informations pouvant alimenter la réflexion et faciliter l'élaboration des contributions écrites. Il s'agit le plus souvent d'articles provenant de différentes sources et de liens vers d'autres sites pertinents. Les modérateurs des différents thèmes interviennent, chaque fois que de besoin, pour relancer la discussion, apporter des éclairages et délimiter plus clairement les questions abordées. Au terme des échanges, ils élaborent une synthèse générale des discussions. Dans le cas spécifique du débat sur le NEPAD, des propositions ont été formulées par les Gradués et les Associés en vue d'améliorer le fonctionnement du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et transmises aux autorités compétentes.

La viabilité des associations LEAD se construit progressivement en privilégiant dans un premier temps les initiatives qui non seulement ne nécessitent pas de moyens importants, mais peuvent permettre à la structure de marquer sa présence sur la scène nationale par des conférences, des séminaires, des débats à l'occasion d'événements sur l'environnement et le développement. Les associations s'attachent à promouvoir le partenariat comme mécanisme privilégié de mise en œuvre de leurs programmes d'activités. Dans cette perspective, elles s'emploient à développer toutes les actions, y compris les plus petites pour autant qu'elles entrent dans le cadre des buts ou des missions définies par l'association et qu'elles comportent un intérêt pour des personnes, des institutions publiques, privées, nationales ou internationales.

Cette option en faveur du partenariat n'exclut pas la planification et la mise en œuvre d'activités phares spécifiques à chaque association. Ces activités concernent une gamme diversifiée d'initiatives que les associations développent pour atteindre leurs objectifs, en s'appuyant notamment sur les projets de recherche/action ainsi que sur les sessions de formation, les séminaires, la célébration des journées du leadership, etc.

#### **d) Initiatives en cours pour renforcer l'impact de la formation**

Les activités engagées au cours de la phase actuelle (2003 à 2005) introduisent des innovations importantes qui concernent notamment :

- la décentralisation de la sélection des candidats au niveau des différentes sous-régions (Afrique de l'Ouest, Afrique du Nord, Afrique centrale, *zone des Grands Lacs et de l'Océan indien*) ;
- l'articulation entre les activités de formation du programme Lead Afrique Francophone et les dynamiques d'intégration en cours, avec notamment l'organisation de sessions de formation à l'échelle des différentes régions mentionnées plus haut en partenariat avec les organismes d'intégration comme l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), et l'Union pour le Maghreb Arabe, etc.
- le renforcement des associations nationales Lead dont l'intervention va permettre d'initier des activités d'information et de sensibilisation du public, mais aussi de renforcement des capacités des acteurs en relayant d'une part les conférences virtuelles organisées au niveau régional et, d'autre part, en organisant directement des sessions nationales de formation à l'intention de jeunes leaders du mouvement associatif (organisations de jeunesse, structures socioprofessionnelles, associations de consommateurs, etc.).

Ces activités vont non seulement contribuer à renforcer et à élargir les acquis obtenus dans le domaine de la formation pendant les trois premières années du programme, mais également poser de nouveaux jalons pour leur pérennisation. Tout laisse penser que ces bases de pérennisation resteront encore fragiles à la fin de la phase actuelle dans la mesure où il faut du temps pour construire et rendre viable les associations nationales LEAD qui constituent les piliers de cette pérennisation.

Un autre défi important pour l'avenir réside dans la nécessaire massification du réseau des leaders formés par le programme. L'adoption par ENDA de nouvelles approches en matière de recrutement et de formation répond à ce souci. Ces réajustements vont permettre d'augmenter de 37 % le nombre des bénéficiaires qui seront formés. Sans nier l'importance d'un tel effort, force est de reconnaître que le poids du réseau des leaders restera encore relativement faible.

Face à une telle situation, il apparaît indispensable d'accroître sensiblement le nombre des bénéficiaires en s'appuyant notamment sur les associations nationales LEAD qui peuvent relayer les activités de formation en direction d'acteurs qui n'en bénéficient pas encore. Cette augmentation de l'effectif des bénéficiaires permettra de constituer une masse critique de leaders capables d'influer de façon déterminante sur les processus décisionnels.

### **3. La nécessité d'étendre la formation à des catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'élite**

*La réflexion sur l'expérience menée dans le cadre du réseau LEAD International conduit à envisager un élargissement des cibles de la formation. Il faut rappeler que l'un des buts de LEAD consiste à influencer les politiques et les stratégies de développement. Pour cette raison, les bénéficiaires de la formation doivent occuper des positions stratégiques au niveau des sphères décisionnelles. En d'autres termes, LEAD cible l'élite de la société, c'est-à-dire une catégorie de personnes apte à exercer le pouvoir à un niveau élevé, principalement au sein des institutions publiques, des entreprises privées et des associations de la société civile<sup>6</sup>.*

toutefois, cette option élitiste suscite de plus en plus d'interrogations dans la mesure où le leadership n'existe pas seulement au sein des corps constitués et des institutions établies, mais à tous les niveaux de la société. des individus qui savent influencer et motiver d'autres personnes sont capables de renforcer la cohésion d'un groupe ou d'impulser une synergie entre différents acteurs, sans pour autant avoir fréquenté le système scolaire formel. c'est pour cette raison que laf cherche à encourager ses associés et diplômés à utiliser les connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre du programme au service de leurs compatriotes.

Dans cette perspective, la création des associations nationales lead va permettre de dépasser les limites de l'intervention actuelle qui cible uniquement une élite essentiellement tournée vers les symboles de la modernité pour intégrer des leaders communautaires et d'autres catégories d'acteurs comme les élus locaux et les professionnels de la communication.

---

<sup>6</sup> Jusqu'à présent, le programme a recruté des jeunes hommes et femmes ayant un niveau élevé de formation universitaire (licence ou diplôme d'ingénieur) ou à défaut le niveau du baccalauréat plus cinq années d'expérience professionnelle.