

# COMMENT LA FORMATION D'AGENTS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL PEUT-ELLE CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

*par l'équipe du CIEDEL \**

Une formation axée sur le renforcement des compétences et capacités d'analyse des acteurs de développement local : voilà qui est susceptible d'accroître leur efficacité dans la définition, comme dans la mise en œuvre, des actions de développement fondées sur une participation citoyenne et la construction de stratégies concertées entre les acteurs publics et privés concernés. A travers une telle approche de la formation, le CIEDEL cherche à doter les étudiants de compétences leur permettant d'articuler les composantes culturelles, économiques, sociales, politiques que toute action de terrain implique. Cette expérience éclaire la réflexion sur l'articulation possible entre formation et développement durable.

## *Un monde qui change*

Des opportunités nouvelles s'ouvrent pour les acteurs locaux de développement dans la période actuelle. Depuis la fin des années 1980, les mondialisations accentuent la forte interdépendance de toutes les régions et peuples du monde. Elles génèrent des changements, voire des ruptures, au niveau mondial comme au niveau local. Elles se manifestent :

- dans les sociétés civiles, par la constitution ou la légitimation d'organisations capables de construire et négocier les règles destinées à protéger le bien commun (ressources naturelles et culturelles, droits permettant à chaque homme de vivre dignement...) ;
- dans les sociétés politiques, par un ensemble de réformes de structure (processus de décentralisation, de reconnaissance de la société civile, de redéfinition du rôle de l'État, de mise en place de dispositifs de soutien au développement local...) ; ces réformes contribuent dans les pays du Sud, dans les pays d'Europe centrale et orientale, comme en Europe occidentale, à renforcer la capacité des citoyens à définir et à mettre en œuvre leurs projets d'avenir et à promouvoir une démocratie locale participative, dans le souci de renouveler le sens de la citoyenneté ; par des politiques et stratégies de lutte contre la pauvreté, les inégalités et l'exclusion qui s'appuient sur une plus grande place faite à la participation et à la responsabilisation des collectivités locales et des organisations de la société civile.

*\* Centre International d'Études du Développement Local, institut universitaire rattaché à l'Université Catholique de Lyon.*



## Une priorité : la formation des professionnels du développement

La capacité pour les acteurs locaux de bénéficier de ces politiques est conditionnée par l'existence de professionnels du développement ayant les compétences, capacités et connaissances pour les appuyer dans leurs analyses et prises de décision. Il ne s'agit pas seulement de former de bons opérateurs, de bons concepteurs, de bons techniciens, mais de former des cadres en capacité de restituer aux acteurs leur pouvoir de décision et les responsabilités qui vont de pair, en leur fournissant les éléments nécessaires à prendre les décisions qui les concernent. Cette problématique, ce besoin se vérifie aussi bien en espace rural qu'en ville, aussi bien à Romans-sur-Isère qu'à Tombouctou.

### Des fonctions atypiques

Au Chili, une animatrice de développement local, ancienne étudiante du CIEDEL, est aujourd'hui responsable du département de participation citoyenne et d'aménagement du territoire du Ministère de l'équipement, du transport et des télécommunications. Elle travaille à l'interface entre les habitants et leurs organisations, et les services techniques de l'État, pour aider à négocier l'implantation des infrastructures en conciliant l'intérêt national et les besoins locaux : par exemple, la concertation autour de la construction d'une voie rapide a débouché sur un accord entre l'État, la collectivité locale et les organisations de quartier pour la mise en place d'une zone d'espaces de vente de produits artisanaux reliée à la rocade pour contribuer à dynamiser l'économie locale.

Au Mali, deux autres anciens étudiants du CIEDEL interviennent aujourd'hui en appui à deux assemblées régionales du Mali, dans le cadre de coopérations décentralisées entre des collectivités territoriales françaises et maliennes. Ils ont en charge l'appui aux collectivités régionales maliennes, dans la définition et mise en œuvre de leurs plans de développement régional, en articulation avec l'État, les autres collectivités territoriales, les acteurs économiques et les organisations de la société civile. Ils auront ainsi à traiter des dossiers comme les aménagements portuaires sur les fleuves Niger et Sénégal, en lien avec les services de l'État, les collectivités territoriales et les différents usagers du fleuve : transporteurs, commerçants, agriculteurs, pêcheurs et éleveurs.

Or les lieux de formation pour ces agents « régulateurs » du développement répondent généralement mal aux enjeux actuels. La conséquence en est un décalage fort entre les formations existantes et les besoins réels des agents de développement, en particulier des agents déjà en poste, qui assument des responsabilités de plus en plus larges d'encadrement et de plus en plus lourdes d'appui aux acteurs locaux.

Pour former des cadres qui assurent ces fonctions de « régulateurs » du développement au niveau local, la formation à mettre en œuvre se fonde sur quelques références essentielles :

# Former à la participation ?

## *Du projet de développement comme ingénierie sociale*

L'approche participative dans les pays du Sud fait débat : elle ne favoriserait qu'un consensus de façade. Si l'on prône maintenant « l'accompagnement » des porteurs de projet « ex-bénéficiaires » de la vulgarisation classique, il n'est pas sûr qu'on puisse trancher entre différents degrés de cogestion : tout projet pose un problème de décentralisation et de partenariat ambigu entre maîtres d'œuvre et d'ouvrage. Pour l'anthropologue (1), les acteurs locaux ne sont pas passifs, qu'il s'agisse des animateurs de projet, dont le statut évolue, ou de ces « courtiers en développement » issus des populations et qui font preuve d'initiative face aux bailleurs de fonds.

Qu'elles forment des cadres paysans ou réhabilitent les agents comme médiateurs, la Méthode Active de Recherche Participative et les autres méthodes en vogue s'inspirent de l'observation participante et misent sur des enquêtes de terrain impliquant concertation et restitution. Cette anthropologie appliquée peine à concilier rapidité et recul, ses procédures deviennent une fin en soi alors que c'est dans la négociation qu'elles suscitent qu'est l'enjeu. C'est néanmoins l'occasion d'une prise en compte des dimensions culturelles et modes de communication.

L'intérêt est d'éviter les malentendus entre savoirs officiels et populaires, par une ethnométhodologie (3) qui, sans faire d'anthropologie au rabais, ni décréter ce qu'est la « gouvernance », s'attache aux processus cognitifs et langagiers. L'actualisation de savoir-faire locaux, la mise au point d'animations adaptées (du théâtre au dessin orthogonal), ne visent pas à ménager des ghettos, mais des transitions. Les enquêtes cartographiques du type plans de terroir sont à cet égard intéressantes parce que, par essence, « représentations »,

amenant les interlocuteurs à confronter leurs projections mentales.

Cette approche révèle la réflexivité des acteurs et refuse la rupture entre science et *métis*, cette capacité d'invention au quotidien qu'étudient sociologues et historiens des mentalités. À l'encontre des démarches de certification, elle fait la part du symbolique et de l'informel dans l'acquisition des compétences. Mais s'il n'y a pas de déterminisme sociologique, l'apprentissage n'en est pas moins identitaire et social : c'est précisément dénoncer le mythe des « traditions » que de constater qu'une politique éducative dépend moins de la modernité que de la cohésion d'une population.

On déplore que les animateurs locaux soient confinés au rang de traducteurs alors que paradoxalement, c'est leur capacité de truchement qui fait sens. De la langue à l'enquête, on rejoint les anthropologues sur le fait que toute situation de dialogue reste l'antidote aux dérives, même si les querelles sur technique et pédagogie de l'enquête émaillent leur littérature.

S'il faut des structures nationales de formation qui échappent aux impérities du développement classique, il faut aussi favoriser des expatriations qui anticipent l'interculturel (cf. l'exemple du Ciedel), dans la tradition même du « détour » ethnologique.

**Jacques Godet**  
*ISARA Lyon*

(1) Nombreuses références ; parmi les plus connues : J-P. Olivier de Sardan, F. Baré, M. Mathieu et T. Bierschenk.

(2) Méthode Active de Recherche Participative.

(3) Au sens où l'entendaient ses concepteurs, de Garfinkel à Cicourel ou M. de Certeau (in *L'invention du quotidien*).



- Le développement s'inscrit toujours dans un contexte marqué par l'histoire propre de sociétés différenciées où s'imbriquent le politique, l'économique, le culturel, le technique et le social.
- Le développement local impose la prise en compte des opportunités et contraintes issues de l'environnement national et international.
- Le développement local repose sur la recherche d'un équilibre entre l'action économique, la valorisation du capital écologique et culturel et le développement social.
- Le développement local privilégie l'approche par les acteurs, à une échelle où ils peuvent exercer un pouvoir organisé sur leur environnement.

## **Des conditions de mise en œuvre de cette formation**

La mise en œuvre de ces références demande une pédagogie de l'action qui articule étroitement action et formation. Pour développer cette capacité de formation d'agents de développement local, et pour être en mesure de prendre en compte ces références communes, il est nécessaire, en effet, que les espaces de formation soient constitués de véritables équipes, équipes qui articulent dans leur action les activités de formation et les activités de terrain (expertise, mise en œuvre de projet), chaque membre de l'équipe alternant formation et action. Cette articulation permet un ancrage opérationnel de la formation autour des questions clefs qui se posent à ceux qui ont en charge l'appui aux acteurs locaux.

L'expertise sur les questions de décentralisation (1) a, par exemple, mis à jour l'ambiguïté qui existe dans certains pays (2), où les lois de décentralisation confient aux collectivités locales des compétences qui étaient de fait assumées jusque là par des opérateurs collectifs. Ce constat conduit à donner place, dans la formation CIEDEL des animateurs de développement local, aux éléments à prendre en compte pour arbitrer entre la mise en place de services publics municipaux et la délégation de services publics à des opérateurs collectifs préexistants, et aux modalités à mettre en place pour garantir le caractère de service public de cette délégation.

La pédagogie par l'action suppose que la formation des agents de développement local s'organise à partir des compétences que doivent avoir les acteurs de terrain : connaissance des politiques et stratégies de développement ; conception, gestion et évaluation de projets ; méthodes et outils de développement local. La pédagogie correspondant à l'objectif visé peut s'appuyer sur quelques principes.

- rechercher au maximum la diversité des publics dans les grou-

(1) Depuis 1994, le CIEDEL est impliqué dans l'appui à la décentralisation au Mali, par des formations, des études, et un accompagnement en direction des élus, fonctionnaires territoriaux, tutelles administratives, ainsi que des acteurs de la coopération décentralisée.

(2) C'est le cas par exemple du Pérou, de la Bolivie, du Mali...



pes en formation. Cette diversité maximale fait de la formation un espace de négociation entre les participants (3).

- partir de l'analyse des pratiques, pour élaborer un cadre d'analyse commun : les apports de connaissances ont pour finalité l'émergence d'un espace partagé de réflexion sur les questions de coopération et d'appui au développement.
- centrer la formation sur la co-construction et la mise en pratique de méthodes. Il s'agit de faciliter la mise en commun des idées autour de la conception et l'expérimentation de méthodes, techniques et outils de développement local.
- suivre et actualiser la formation, en particulier par un suivi sur le terrain professionnel des « anciens », de manière à identifier les évolutions nécessaires de la formation.

## ***Une expérience au service du développement durable ?***

Indéniablement la formation en ingénierie de développement local, telle que la conçoit le CIEDEL, renforce les capacités des professionnels du développement à analyser, proposer et accompagner la mise en œuvre. Ils sont capables d'analyser des problèmes complexes, d'identifier les différents acteurs et leurs stratégies, d'écouter, de dialoguer et d'organiser des concertations entre les acteurs ; compétences qui sont toutes nécessaires à l'appui au développement durable. Ils savent que le pouvoir de décision n'est pas le leur, que les choix dépendent d'un autre champ que le leur.

Il en découle que, pour contribuer à des changements durables dans un milieu, ils doivent être suffisamment nombreux pour peser sur les évolutions. Il y a donc un enjeu fondamental, au-delà des expériences comme celles du CIEDEL, à développer un véritable réseau de centres de formation qui travaillent dans le même sens, générant ainsi une culture de la formation d'agents de développement local. Ceci est la vocation du Programme de Renforcement de l'Offre de Formation des Agents de Développement Local (PROFADEL) à travers lequel s'ouvre le champ d'un partenariat entre les centres de formation du Nord, du Sud et des PECO pour développer la formation professionnelle d'agents de développement et relever le défi d'un développement local et... durable.

**Équipe du CIEDEL**

(3) Depuis sa création en 1990, le CIEDEL nourrit sa formation de l'expérience de ses étudiants, tous professionnels venant de tous les continents - 500 personnes, de 45 pays, ont été formées depuis 1990.