

ontrac

No. 26 janvier 2003

Le bulletin d'information du Centre International de Recherche et de Formation des ONG

TABLE DES MATIÈRES

point de vue Le déplacement géographique de l'aide : le financement des donateurs aux ONG

Les tendances concernant les donateurs et le développement de la société civile en Asie centrale

nouvelles du renforcement des capacités

Une «implication personnelle»: une perspective différente pour le détachement de personnel ?

Praxis : le groupe "catalyseur" et le renforcement des capacités créatif

gros plan sur un pays Le financement des donateurs aux ONG et le renforcement des capacités : le point de vue français

Publications d'INTRAC

INTRAC de l'intérieur

Formations d'INTRAC

Dans ce numéro : Brian Pratt montre les changements de comportement intervenus chez les donateurs officiels à l'égard du secteur des ONG; Anne Garbutt fait le point sur les modifications du financement par les donateurs en Asie centrale; Mia Sorgenfrei rend compte de l'état actuel en France des relations entre les ONG et l'État; Brenda Lipson propose des approches créatives pour le détachement de personnel; et John Hailey se penche sur le renforcement des capacités créatif.

point de vue Le déplacement géographique de l'aide : le financement des donateurs aux ONG

Avec le déplacement géographique de l'aide, les ONG de développement sont confrontées à plusieurs défis. L'attribution massive de fonds aux Balkans se termine et les fonds sont désormais essentiellement consacrés à l'Irak et à l'Afghanistan. De plus, avec l'élargissement de l'Union européenne vers l'est, de nouveaux acteurs sont attendus dans le monde des donateurs. Les futurs États membres sont tenus d'élaborer leur propre programme d'aide, même si celui-ci repose sur un passé très différent de celui de l'Europe occidentale. Il existe déjà une génération d'ONG dans les pays en développement et dans les pays développés qui dépendent de plus en plus de différentes formes de financement officiel à base fiscale. Cet article explore la manière dont ces tendances et d'autres influenceront sur les ONG. Les scénarios éventuels ne plairont pas tous aux ONG tournées vers l'avenir. Pour les ONG internationales (ONGI), il y aura de nouvelles opportunités et plus de concurrents

pour les fonds de l'UE. Les ONG locales peuvent trouver dans leur pays de nouveaux donateurs dont les priorités sont très différentes.

En premier lieu, le **financement direct** des ONG des pays en développement par les donateurs officiels a été régulièrement consolidé. Dans de nombreux pays donateurs, les sommes transférées aux ONG du pays d'origine sont désormais mineures par rapport au financement assuré par le biais des ambassades et des sièges administratifs sur le terrain. Il serait pourtant prématuré de parler de la fin des ONG internationales. En effet, l'étude précédente d'INTRAC (1998) a montré que lorsqu'on a augmenté le budget de l'aide étrangère dans les années 1990, les ONG locales ont reçu davantage de fonds et le budget des ONG du pays d'origine n'en a pas souffert.

Certains indices permettent cependant de penser que le financement de l'aide **diminue** dans plusieurs pays et que dans certains autres pays, ces fonds sont **détournés** vers d'autres problèmes politiques. Par conséquent, il est possible que l'augmentation du financement direct annonce une réduction des ressources des ONG du pays d'origine. Au Danemark, des ONG ont subi des réductions budgétaires et dans d'autres pays, le réaligement du financement n'est pas sans conséquence. Au Royaume-Uni par exemple, même si un nombre accru d'ONG obtient du Department for International Development (DFID) un financement global sous la forme de contrats de programmes de partenariat (PPA), celui-ci est très limité et pour la plupart des bénéficiaires, les PPA représentent une portion congrue de leurs revenus. Certains bénéficiaires de ces PPA reçoivent un financement bien plus important du DFID par le biais de contrats de programme nationaux. L'exemple du Canada est indicatif à cet égard. Une précédente recherche d'INTRAC sur le financement direct a montré que de nombreuses ONG canadiennes de plus petite taille ont dû fermer en raison de la réduction du financement par l'État. Parallèlement à cela, quelques ONG qui ont pu faire état d'un puissant soutien du public y ont gagné. Les indices montrent que ce type de schéma se répète de manière plus lente et moins spectaculaire partout en Europe.

Les financements nationaux avantagent les grandes ONG internationales qui possèdent des sièges administratifs sur le terrain, en particulier les ONGI qui acceptent des contrats de fourniture de programmes au nom de donateurs officiels. Quelques petites ONG s'y sont essayées, mais elles ont constaté qu'en l'absence de fonds pour financer de nouvelles opérations et de sièges administratifs pour évaluer les besoins, elles risquent de devoir se limiter à un ou deux pays où elles sont déjà établies, recourir à une ONG locale ou se résoudre à fermer boutique. C'est à cela que sont confrontées plusieurs ONG au Royaume-Uni qui ne s'inscrivent pas dans le système PPA et sont soumises à des pressions caractéristiques à défaut d'accès à un financement national. Dans certains pays scandinaves, de petites ONG rencontrent des difficultés similaires.

D'aucuns ont prétendu que ces ONG devaient recevoir un soutien parce qu'elles contribuent à l'éducation au développement et à la «solidarité». D'autres estiment qu'en raison de leur petite taille, elles ne peuvent atteindre le degré de professionnalisme requis, ni montrer leur valeur ajoutée alors que les ambassades entretiennent de plus en plus souvent des contacts directs avec les initiatives locales auxquelles elles fournissent des financements directs. En réponse à cette situation, on a établi des réseaux de plus grande taille fondés sur une religion ou d'autres valeurs communes. Certains de ces réseaux se limitent aux opérations conjointes sur le terrain

et d'autres se basent sur une division implicite du travail entre collecteurs de fonds et responsables des opérations sur le terrain.

Ces tendances laissent-elles entendre que les agences donatrices officielles ne considèrent plus les ONG nationales comme des acteurs indispensables du développement? À titre d'exemple, les PPA semblent indiquer que pour l'organisation donatrice, DFID, le rôle des ONG bénéficiaires britanniques n'est pas la principale priorité dans l'aide apportée aux programmes d'aide et de développement. Pour reprendre les termes d'un commentateur: les PPA sont-ils une prime de licenciement? À l'examen, certaines agences donatrices traditionnelles semblent confirmer qu'une part réduite du financement attribué aux ONG internationales revient aux partenaires locaux du développement et une part accrue est dévolue aux activités de sensibilisation, d'éducation au développement, de renforcement des capacités, etc. Il semble également que selon de nombreux donateurs officiels, les ONG internationales ont un rôle plus important à jouer dans l'aide d'urgence que dans le développement.

Parallèlement à cela, de nombreux bailleurs de fonds officiels estiment que les investissements accordés aux ONG en tant que secteur ne sont pas toujours rentables en termes de **réduction de la pauvreté**. Les ressources allouées aux ONG ont souvent abouti au développement d'une élite locale et non à la réduction de la pauvreté au sein de la communauté. C'est pourquoi on essaie de nouveaux modes de financement des organisations de base (CBO): en développant de nouveaux mécanismes de financement pour accéder à ces groupes, en canalisant les fonds par l'intermédiaire des autorités locales (conformément au principe de la décentralisation) ou en identifiant les ONG locales qui sont effectivement en contact avec les organisations de base. Quelques ONG internationales qui ont obtenu des résultats de financement à la base, ont bénéficié de ce type de fonds (en particulier quelques petites ONG internationales en Afrique); d'autres ONG ont perdu toute crédibilité dans ce domaine. On observe suite à **ce retour à la communauté** un intérêt accru pour le renforcement des capacités en matière de développement communautaire et on note également que les agences officielles recherchent de nouveaux partenaires. Il est question d'améliorer la capacité d'absorption des groupes locaux et de ceux qui travaillent en étroite collaboration avec ceux-ci tout en montrant une réelle incidence sur la pauvreté.

Il existe quelques exemples d'ONG internationales qui tentent de se renouveler pour travailler dans les programmes locaux, tandis que d'autres se sont concentrées sur leurs partenaires locaux et sur la nécessité de les aider à mieux gérer les activités locales. Dans le cas contraire, pour fournir des programmes axés sur la pauvreté, les bailleurs de fonds cherchent des alternatives en explorant par exemple d'autres éléments de la société civile tels que les syndicats et les mouvements sociaux, ainsi que les autorités locales et les associations du secteur privé. Ces initiatives constituent un défi que les bailleurs de fonds posent aux ONG traditionnelles (locales et internationales): «Montrez que vous êtes en mesure de fournir des services et des programmes de développement par le biais des communautés si vous souhaitez obtenir un financement».

Même si certains considèrent que ce changement est une étape supplémentaire du développement de la sous-traitance des services, ce qui est au moins en partie exact, il faut également y voir la volonté de certains bailleurs de fonds de favoriser des

programmes de renforcement des capacités au niveau local (voir par exemple la Banque mondiale, 2003). Cette approche a motivé la recherche de partenaires qui soient réellement capables de gérer des programmes renforçant l'accès des groupes pauvres et marginaux aux services de l'État et aux détenteurs du pouvoir.

Quelles sont, enfin, les conséquences de ces tendances? En premier lieu, de nombreuses ONG seront obligées de revoir leur **rôle concernant le renforcement des capacités** des communautés et des groupes pauvres. Peuvent-elles honnêtement revendiquer avoir les compétences, l'expérience et la volonté de le faire? D'autres qui choisissent d'être sous-traitants devront affiner leur capacité à gérer des contrats au nom de bailleurs de fonds officiels. Le financement des ONG n'est plus considéré comme une fin en soi et certaines ONG internationales et locales risquent de ne pas résister à ces changements. D'autre part, certaines ONG internationales continuent à lever une bonne partie de leur fonds auprès de leur public. Ces ONG internationales sont, par conséquent, moins exposées aux procédures des tendances du financement des agences officielles bien que la plupart d'entre elles continuent à tenter d'obtenir plus facilement des fonds officiels par le biais des programmes d'urgence ou de contrats.

Ce numéro d'*ontrac* concerne le déplacement géographique de l'aide et souligne plus particulièrement les implications des changements intervenus dans le mode de financement accordé par les donateurs aux ONG. Anne Garbutt examine la manière dont ces tendances ont influé sur les changements intervenus dans les modèles de financement par les donateurs du développement de la société civile en Asie centrale avant et après le 11 septembre 2001. Mia Sorgenfrei rend compte de l'état des relations entre les ONG et l'État en France, y compris du changement des modèles de financement. Dans les Nouvelles du renforcement des capacités, Brenda Lipson défie les analyses réalisées par les donateurs sur le détachement de personnel en proposant de nouvelles approches. Dans ses prochains numéros, *ontrac* se penchera sur les nouvelles tendances manifestées par les donateurs, en particulier à la lumière de politique de «la guerre ou le terrorisme» et de la politisation accrue du cadre d'opération des ONG.

Brian Pratt

Directeur, INTRAC. Email: b.pratt@intrac.org

Références

INTRAC (1998) *Direct Funding from a Southern Perspective: Strengthening Civil Society?* NGOMPS N° 8

Site web de la Banque mondiale (3 décembre 2003) (uniquement en anglais)

<http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/68ParentDoc/Empowerment?OpenDocument>

Tendances parmi les donateurs et développement de la société civile en Asie centrale

Pendant les dix années qui ont suivi la chute de l'Union soviétique, le terme "**démocratisation**" était le mot d'ordre des donateurs en Asie centrale. USAID et de

nombreuses fondations dont le siège se trouvait aux États-Unis ont consacré des fonds à des ONG débutantes qui étaient supposées représenter la société civile. Elles étaient appelées à devenir la conscience du gouvernement et à freiner le contrôle par l'État. Les ONG internationales, les agences d'aide officielles, les fondations et les agences multilatérales ont axé leurs efforts sur le renforcement du secteur des ONG, qui était considéré comme une fin en soi. Un très petit nombre d'agences européennes était présent dans la région et quelques-unes d'entre elles participaient aux projets concernant la mer d'Aral et les régions où avaient lieu des essais nucléaires au Kazakhstan.

Des centaines d'ONG se sont constituées dans toute la région, pour la plupart au Kirghizistan et dans une moindre mesure au Turkménistan. Quelques coalitions et forums d'associations de la société civile sont également apparus au Kirghizistan et au Kazakhstan. Ces groupes étaient généralement établis par des associations extérieures pour exprimer la voix du peuple. La communauté des bailleurs de fonds considérait que son rôle était d'établir la démocratie et croyait que le secteur local des ONG, une fois établi, contribuerait à une société démocratique répondant aux besoins sociaux. Elle a assumé que ce secteur travaillerait conjointement pour réaliser des objectifs communs basés sur des valeurs partagées et sur les principes de bonne gouvernance et de ressources partagées.

De manière générale, les ONG internationales ont inscrit leur action dans le cadre des politiques des agences officielles en soutenant le renforcement des capacités et en accordant de petites subventions aux ONG locales. Le point faible de ce modus operandi est que le secteur ONG était soutenu isolément du secteur privé et de l'État. Même si les agences officielles d'aide l'ont compris plus tard, quelques ONG internationales (y compris INTRAC) ont commencé à entrevoir ce qu'il en était à partir du milieu des années 1990.

À la fin des années 1990, l'initiative de la Banque mondiale "Documents de stratégie de réduction de la pauvreté" (PRSP) tournait à plein rendement. En Asie centrale, la priorité était accordée aux pays qui avaient accepté le Cadre de développement intégré et/ou les outils de PRSP de la Banque mondiale, à savoir le Kirghizistan et le Tadjikistan. On espérait que les gouvernements de ces deux pays collaboreraient avec la société civile en développant des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté. En réalité, au Kirghizistan, des pans entiers de la société civile ont perdu leurs illusions. Les cadres stratégiques étaient considérés comme un mécanisme permettant à un gouvernement corrompu d'avoir accès à des fonds internationaux que le pays devrait rembourser plus tard. Un certain mécontentement était également provoqué par le fait que ces mécanismes étaient présentés comme étant «participatifs et consultatifs», alors qu'en réalité ils n'ont pas répondu aux attentes. Ces préoccupations demeurent même si d'une part, un dialogue a été amorcé entre la société civile (qui est beaucoup plus large que lorsqu'elle ne comptait que les ONG) et le gouvernement et si d'autre part, la lutte contre la pauvreté est à l'ordre du jour de ces deux secteurs au Kirghizistan et au Tadjikistan. Dans les trois autres pays, la pauvreté n'est pas officiellement reconnue. Il existe au Kazakhstan un programme d'État de réduction de la pauvreté même s'il est mis en œuvre avec une faible volonté politique et donc avec peu de moyens.

Avant le 11 septembre 2001, les agences officielles commençaient à faire savoir aux ONG internationales et aux organisations de la société civile locales qu'elles

commenceraient à retirer leur soutien financier dans la région. Puisque leur intérêt serait lié aux objectifs de développement du millénaire, l'Asie centrale ne serait plus une région prioritaire et les pays tels que le Kazakhstan et l'Ouzbékistan seraient probablement rayés de l'ordre du jour. Les ONG internationales et locales ont commencé à examiner les possibilités de **mobiliser des ressources** dans la région. En outre, des liens entre les ONG russes et les ONG d'Asie centrale se sont renforcés et les organisations locales de la société civile ont commencé à évaluer la manière dont elles pourraient récolter des fonds afin de poursuivre leurs programmes, sans l'aide des agences officielles.

Le 11 septembre a tout changé. Après le début de l'offensive contre l'Afghanistan, les donateurs ont essaimé dans la région, en particulier dans les régions proches des frontières afghanes. De nombreux donateurs offrant des fonds pour travailler avec les réfugiés afghans ont pris contact avec de petites ONG locales pour leur demander d'élaborer des programmes de résolution des conflits. Ces ONG étaient submergées et ont pris conseil auprès d'ONG internationales sur la manière de gérer la situation. Il y a eu une soudaine poussée d'activité qui a provoqué l'émergence d'un grand nombre d'ONG dans le sud de la région en réponse à la promesse de fonds. L'année dernière, le calme est revenu et les fonds annoncés ne sont pas arrivés. Les agences officielles reparlent de consacrer ces fonds au développement de l'Irak et en Asie centrale, on craint une réduction considérable du soutien accordé actuellement.

C'en est fini de l'enthousiasme provoqué par le développement de la société civile aux fins de développer la démocratie. La nouvelle stratégie d'USAID, par exemple, révèle une certaine déception au sujet des résultats des précédentes tentatives de réforme démocratique. Les agences officielles commencent à développer de nouvelles stratégies pour l'Asie centrale et les premiers signes indiquent une diminution du financement en Ouzbékistan, au Turkménistan, au Kazakhstan et dans certains cas au Tadjikistan. Ces stratégies révisées envisagent également la manière **d'approcher les communautés** et de participer aux programmes d'action sociale communautaire, notamment pour améliorer l'approvisionnement en eau et travailler avec les associations de logement. Dans une phase ultérieure, les pays en voie d'adhésion à l'Union européenne pourraient reprendre une partie du déficit de financement. Par exemple, l'ambassade de Hongrie à Almaty a commencé à accorder de petites subventions aux ONG.

La société civile se développe rapidement dans ces cinq États. Des indices indiquent que son développement a été davantage influencé par les politiques des donateurs que par les besoins de l'Asie centrale. A l'avenir, il sera intéressant de contrôler comment les agences officielles envisagent leur rôle dans le développement et dans quelle mesure leurs politiques influencent la conception des programmes d'action sociale communautaire dans une région qui possède une expérience très limitée dans ce domaine. La société civile est confrontée à un défi, qui est de récolter de plus en plus de fonds à l'échelon local par le biais des cotisations d'adhésion, de la production de revenus propres, du parrainage par des entreprises et des contrats gouvernementaux dans la région.

Anne Garbutt

Responsable régionale de l'ex-Union Soviétique, INTRAC. Email: a.garbutt@intrac.org

Nouvelles du renforcement des capacités

Voici le 15e numéro des Nouvelles du renforcement des capacités. Dans ce numéro, le directeur de la formation et du renforcement des capacités d'INTRAC, Brenda Lipson se penche sur le rôle potentiel du détachement de personnel dans le cadre du développement international. Le directeur du programme Praxis, John Hailey rend compte de la première réunion du groupe "catalyseur" qui s'est penché sur « le renforcement des capacités créatif ».

L'«implication personnelle»: un point de vue différent sur le détachement de personnel?

Au cours des dernières années, les donateurs officiels ont consacré des fonds à l'élaboration de plusieurs analyses et évaluations des programmes de détachement de personnel. Les résultats et les problèmes que ces analyses ont permis d'identifier ont été amplement traités par ailleurs (voir par exemple Pratt 2003). Par conséquent, cet article évalue le détachement de personnel d'un point de vue légèrement différent et avance que le processus facilité d'une personne qui «accompagne» une organisation de l'intérieur est porteur de quelque chose d'unique et de potentiellement très précieux. L'article pose la question de savoir s'il est possible de trouver une nouvelle formulation pour décrire le caractère spécifique de ce processus dans des termes qui diffèrent des débats stériles sur le partage des compétences, le comblement du déficit, la coopération technique, le Nord, le Sud et les «bénévoles». Pourrait-il s'agir des termes «**personnel**» et «**implication**»?

Pourquoi ne pas modifier temporairement notre point de vue et chercher une interprétation du processus de «placement» en termes d'habilitation? Dans ce scénario, l'organisation «hôte» **participe activement** à son propre changement et à son développement en introduisant un catalyseur extérieur dans son fonctionnement interne. De cette manière, «l'agence de placement» facilite le processus de changement et emploie ses ressources et ses relations pour repérer le catalyseur le plus adéquat, que cette personne soit issue du même pays, d'un autre pays, d'une région voisine ou d'un autre hémisphère. L'hôte devient par conséquent le principal acteur de la définition du besoin et de sa justification en définissant la valeur ajoutée du catalyseur extérieur.

Quelles seraient les spécificités de la valeur ajoutée et du caractère unique de l'accompagnement? Elles sont notamment les suivantes:

- Si nous dépassons les notions de «partage des compétences» et de «coopération technique» pour aborder celle du **partage des connaissances**, nous pouvons reconnaître que certains aspects de l'expérience humaine et de la perspective individuelle peuvent utilement être introduits de l'extérieur dans le champ d'opérations d'une organisation. En supposant que l'hôte a fait preuve d'anticipation, comme nous l'avons mentionné dans les paragraphes qui précèdent, l'agent externe qui accompagne l'organisation de l'intérieur peut contribuer de

manière spécifique au partage des connaissances pendant une période plus ou moins longue.

Une ONG d'Asie centrale, par exemple, pourrait souhaiter développer sa capacité à contribuer au développement rural local. L'agence de placement pourrait chercher activement dans un pays de l'Asie du Sud une personne possédant l'expérience requise et pouvant mettre à profit sa connaissance d'un contexte différent; or, cette connaissance ne peut être directement appliquée dans un contexte différent. La personne doit, par conséquent, nécessairement suivre un processus d'exploration et d'adaptation qui peut uniquement s'avérer productif si le personnel de l'ONG d'Asie centrale possède également ces connaissances. Ensemble, ils peuvent élaborer un nouveau socle de connaissances dépassant largement les outils, les méthodes et les techniques spécifiques. Ils peuvent s'appuyer sur leurs connaissances communes et sur leurs capacités de jugement, ainsi que sur leur capacité de patience, d'écoute et de communication. Ce processus ne se limite pas au partage de compétences ni à la coopération technique; il faut du temps pour établir la confiance et la compréhension mutuelle, qui sont le fondement de l'acquisition des connaissances. Le nouveau savoir qui en résulte est potentiellement plus pertinent et plus efficace pour le travail de cette ONG d'Asie centrale que les informations fournies par un consultant ou un livre, voire dans le cadre d'une courte visite d'échange.

- Une autre spécificité concerne le **renforcement des relations**, en particulier si on considère qu'il contribue généralement au renforcement du capital social. D'après l'exemple ci-dessus, la personne originaire d'Asie centrale tentera d'obtenir l'aide de son/ses réseau(x) de contacts dans son pays d'origine pour faciliter les contacts avec l'organisation d'Asie centrale. Pour être réellement efficace, la personne doit connaître «de l'intérieur» l'ONG pour identifier les contacts et les ressources potentielles les plus importantes.
- Le domaine des **activités de plaidoyer et de l'influence politique** constitue une approche légèrement différente de l'implication personnelle. Le détachement d'un membre du personnel d'une ONG du nord dans une ONG partenaire du sud en serait un exemple. Ce placement interviendrait après un processus transparent de dialogue et de choix concernant les rôles respectifs de chacun eu égard aux activités de sensibilisation. Les ONG du sud ne souhaitent pas toujours exercer d'activités de plaidoyer et visent à ce que l'expérience accumulée dans le cadre de leurs programmes serve d'illustrations ou d'études de cas pour d'autres campagnes ou activités de lobbying. Les agences qui détachent du personnel s'engagent de plus en plus dans des activités de lobbying et inscrivent dans les descriptions de poste des personnes détachées dans les organisations hôtes, des compétences en matière de communication liées au plaidoyer. Dans ce cas, les ONG du nord peuvent réellement apporter une valeur ajoutée reposant sur l'expérience accumulée au travers de l'implication personnelle dans les activités d'un programme; ce qu'une ONG du nord qui se limite à une relation basée sur le financement ne peut offrir.

S'impliquer au plan personnel nécessite des compétences spécialisées et exige de la part de l'agence responsable du détachement de personnel des ressources qui peuvent être importantes. Voici quelques exemples de compétences spécifiques nécessaires:

- **compétences d'habilitation:** nécessaires pour que le point de départ corresponde réellement aux besoins de l'hôte;
- **compétences relationnelles:** nécessaires pour garantir une couverture globale de l'identification de l'agent externe le plus adapté à l'organisation hôte ;
- **compétences en matière de gestion des ressources humaines:** qui sont indispensables à ce type de travail.

Selon une agence britannique, le détachement de personnel peut libérer le pouvoir créatif des efforts partagés (VSO). La question qui reste posée est la suivante: les agences officielles sont-elles préparées à reconnaître et à soutenir cela?

Brenda Lipson

Directrice de la formation et du renforcement des capacités, INTRAC. Email: b.lipson@intrac.org

Brenda est également administratrice d'une ONG du Royaume-Uni qui se lance dans les activités de plaidoyer et de détachement de personnel.

Références

Pratt, B. (2003) 'Update on Personnel-Sending from Northern NGOs.' Dans *Informed*, NGO Funding and Policy Bulletin No. 9. Oxford: INTRAC.

Praxis: le groupe "catalyseur" et le renforcement des capacités créatif

"Quelles sont les aspects essentiels du renforcement des capacités?" Toute discussion portant sur cette question risque d'être très vaste et de stimuler la réflexion. Celle des membres du groupe "catalyseur" du programme Praxis n'a pas dérogé à la règle. Les participants au groupe "catalyseur" viennent du monde entier et participent activement au renforcement de la capacité organisationnelle et de gestion des ONG. On est d'emblée frappé par l'intérêt commun qu'ils portent à la définition d'un moyen d'élaborer une pratique innovante et à la promotion du « **renforcement des capacités créatif** ».

Les réflexions et les contributions de ce groupe ont aidé INTRAC à mieux comprendre les questions essentielles auxquelles les responsables du renforcement des capacités sont confrontés à l'heure actuelle. Certains thèmes généraux ont émergé des discussions: la reconnaissance des expériences antérieures dans le domaine du renforcement des capacités en est un. Auparavant, elle portait peut-être un nom différent mais si l'on remonte à l'époque coloniale et au début de l'indépendance, on constate que des efforts innovants ont été consentis pour renforcer les capacités des organisations locales et bénévoles. Il a également été reconnu que les modèles de financement ont progressivement changé. La question ne concerne pas tant la quantité de fonds consacrés à l'aide au renforcement des capacités que le fait que les donateurs introduisent des nouvelles conditions et des restrictions supplémentaires sur l'utilisation de ces fonds. Cette situation a fait craindre que de nombreux responsables du renforcement des capacités deviennent de simples «**sous-traitants des donateurs**». Ils ont été cooptés par le programme des donateurs et ne peuvent agir

dans l'intérêt des ONG avec lesquelles ils travaillent. Ils ne peuvent expérimenter de nouveaux procédés ni introduire de nouvelles pratiques.

Ces problèmes indiquent qu'il faut que les responsables du renforcement des capacités aient le courage de se montrer plus créatifs dans leur travail, qu'ils soient confiants et fassent preuve de compétence. Les membres du groupe "catalyseur" ont convenu que le renforcement des capacités est un **processus créatif** fondamentalement axé sur le développement d'un climat et d'une culture du changement permettant l'élaboration de nouvelles pratiques et de nouvelles stratégies, ainsi que l'introduction de nouveaux systèmes. Comment encourager la créativité dans les tâches de renforcement des capacités? De nombreuses personnes se sont fait piéger par la routine et emploient des outils et des techniques éculés. Les responsables du renforcement des capacités doivent adopter de nouvelles approches créatives et innovantes et acquérir les compétences nécessaires pour permettre à la créativité de s'épanouir. Ils doivent de surcroît comprendre que seules des solutions créatives apporteront une valeur ajoutée et un véritable changement au sein des ONG qui les emploient.

Cette créativité peut prendre différentes formes. James Taylor de CDRA en Afrique du Sud a mentionné l'utilité des récits et des autres formes de commentaires narratifs. Ils sont, selon lui, un moyen culturellement adéquat de partager les bonnes pratiques de développement et sont suffisamment généraux pour évaluer l'impact de nouvelles initiatives et pour juger si les relations ou les déséquilibres de pouvoir changent. Jenny Pearson de VBNK au Cambodge a souligné que les responsables du renforcement des capacités doivent élargir leur «**cadre de référence**» et établir des techniques pour encourager leurs partenaires et leurs clients à faire preuve de créativité dans leur travail ou à accepter les solutions innovantes. À cette fin, elle a participé à la création d'un nouveau Centre de développement créatif.

Les responsables du renforcement des capacités sont confrontés à un défi, qui est d'apprendre à surmonter les résistances des donateurs, des décideurs et de la majorité des directeurs d'ONG, dès lors qu'ils sont confrontés à la nécessité d'adopter de nouveaux processus créatifs ou des solutions radicales. Ces résistances proviennent du fait que, trop souvent, les solutions créatives sont considérées comme étant trop douces, sensibles et ouvertes pour être gérées ou contrôlées. Les directeurs et les donateurs **assimilent la créativité** à un simple «**outil** » qui peut être utilisé de façon intermittente pour redonner de l'énergie à un groupe ou pour stimuler l'imagination au sein de celui-ci. La créativité n'est pas considérée comme un processus global qui devrait faire partie de tout processus de changement et s'ajouter aux mécanismes et aux moyens que les responsables du renforcement des capacités favorisent habituellement.

Certaines questions concernent la relation liant la culture et la créativité; quelle influence la culture a-t-elle sur la promotion de la créativité ou sur l'introduction de processus innovants? À l'évidence, la culture influence notre compréhension commune et notre capacité à travailler ensemble ou à établir des relations de confiance. Les responsables du renforcement des capacités doivent non seulement adapter leurs techniques et leurs processus à l'environnement culturel, mais ils doivent également connaître l'impact de leur propre bagage culturel sur la manière dont ils travaillent ou «vendent» la créativité.

Malgré ces craintes, les discussions du groupe "catalyseur" montrent clairement l'importance de la créativité dans le travail des responsables du renforcement des capacités. À l'instar des autres initiatives visant à promouvoir les bonnes pratiques dans le domaine du développement, ce constat montre qu'il faut favoriser davantage les modèles alternatifs dans le domaine du renforcement des capacités et explorer de nouvelles méthodes de travail non seulement pour apporter du changement mais pour améliorer la vie des pauvres et des plus vulnérables.

Le groupe "catalyseur"

La première réunion du groupe "catalyseur" s'est tenue en novembre 2003 à Oxford. Le groupe est un catalyseur et un pôle de réflexion plus dynamique que le comité permanent habituel. Il contribue à faciliter le travail du programme Praxis d'INTRAC en fournissant des conseils et de nouvelles connaissances, en donnant un aperçu de la stratégie du programme et en repérant les nouvelles tendances. Le groupe se compose d'experts externes qui s'intéressent spécifiquement aux défis organisationnels et de gestion des ONG.

Les membres du groupe "catalyseur"

Les membres du groupe "catalyseur" présents à la réunion de 2003 sont les suivants: Lola Abdusalyamova (INTRAC, Ouzbékistan); Felix Alvarado (GSD, Guatemala); Brenda Buchelli (PACT, PEROU); Nilda Bullain (ICNL/CSDF Hongrie); Alnoor Ebrahim (VT, Washington); Florence Lecluse (Coordination Sud, Paris); Mostafa Mohaghegh (Croissant rouge iranien, Téhéran); Peter Morgan (ECDPM, Maastricht); Jenny Pearson (VBNK, Cambodge); Roger Ricafort (Oxfam, Hong Kong); Nelcia Robinson (CAFR, Trinidad); Ashok Singh (SKK, Inde); James Taylor (CDRA, Le Cap).

John Hailey

Directeur du programme Praxis, INTRAC

Pour de plus amples informations sur le programme Praxis, veuillez contacter Mia Sorgenfrei, assistante de programme à INTRAC. Email: m.sorgenfrei@intrac.org

*Fin des nouvelles sur le renforcement des capacités *****

Le financement des donateurs aux ONG et le renforcement des capacités: le point de vue français

Modifier les relations État – ONG

Dans le passé, les relations entre le gouvernement français et les ONG françaises ont été marquées par la distance, les contraintes et l'absence de confiance. Pendant de nombreuses années, l'aide officielle au développement a été canalisée par les gouvernements du sud, par une intervention technique directe ou par la fourniture de services. Depuis l'indépendance, la France a conservé sur le plan économique, politique et culturel des liens étroits avec ses anciennes colonies. Les ONG françaises n'ont pas été impliquées dans la stratégie géopolitique gouvernementale et n'en ont par ailleurs pas exprimé le souhait. Elles ont dû, par conséquent, obtenir ailleurs les

ressources nécessaires. D'emblée, leur démarche leur a permis de conserver une grande autonomie qui se reflète dans leur mission basée sur des valeurs de consolidation de la solidarité et du partenariat. La première génération des ONG de développement qui est apparue au début des années 1960, y compris la plus grande organisation catholique composée de mouvements et de services d'Église, le Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement, ainsi que Frères des Hommes et le Cimade ont toujours conservé cette vision du développement.

Au cours des dernières années, le gouvernement a reconnu que les ONG ont un rôle important à jouer dans l'aide au développement apportée par la France. Ce constat a permis de restructurer le système de financement des ONG et de créer la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale (MCNG), un mécanisme spécifique permettant de distribuer les subventions à des projets des ONG. Le financement que l'État accorde aux ONG passe en grande partie par le cofinancement de projets de développement. Toutefois, certaines ONG ont récemment obtenu des subventions globales pour leurs programmes qui ne sont pas liées à des projets spécifiques.

La diversification des fonds

En l'absence historique de coopération de l'État, les ONG françaises ont tenté de diversifier leurs sources de financement. Récemment encore, pour les associations humanitaires et d'Église, la collecte de fonds représentait une importante source de revenu. Actuellement, ces associations sont également confrontées à un déficit d'engagement de leurs membres à mesure que la crise économique pousse la société française à se replier et à se concentrer sur ses propres problèmes sociaux. Les ONG françaises obtiennent une grande partie de leur financement auprès d'agences multilatérales qui sont l'Union européenne, les Nations unies et la Banque mondiale. Parallèlement à cela, les procédures de donation et les appels à candidature, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, deviennent de plus en plus compliqués et bureaucratiques et la présentation de propositions aux donateurs devient de plus en plus laborieuse. En conséquence, les ONG françaises ont eu progressivement tendance à constituer des consortiums dans l'espoir d'accroître leurs chances de sélection et de réduire la charge administrative de chaque organisation.

Financer le renforcement des capacités

Au début, dans le cadre de la culture centralisée qui caractérise les institutions, on considérait que la responsabilité de renforcer les capacités des ONG françaises incombait au gouvernement. Les négociations sur le soutien accordé par le gouvernement au renforcement des capacités ont eu lieu au début des années 1990. Elles n'ont, toutefois, pas été suivies d'activités significatives de renforcement des capacités internes parmi les ONG françaises qui considèrent généralement que le renforcement des capacités fait partie exclusivement du travail de développement des pays du sud. Des interviews des représentants des ONG françaises ont été réalisées à Paris en 2003 dans le cadre du programme Praxis d'INTRAC pour connaître d'une part, leur point de vue sur le renforcement des capacités et d'autre part, la perception de leurs besoins en la matière. Ces interviews ont permis de montrer que les ONG françaises sont concernées par leur légitimité et leur base de financement futures. Le contrôle, l'évaluation et l'accès au financement sont les principaux domaines pour lesquels elles souhaitent obtenir un financement pour le renforcement des capacités.

Ces points de vue se reflètent dans les formations proposées par le principal réseau d'ONG, Coordination Sud. F3E, l'autre important réseau d'ONG, apporte une contribution financière à ces formations et canalise les financements accordés par l'État pour les évaluations des ONG.

Le renforcement des capacités est généralement considéré comme un concept typiquement anglo-saxon et il existe peu de matériel didactique en français sur les différentes approches du renforcement des capacités. Les ONG françaises s'intéressent, néanmoins, de plus en plus à cette thématique. Un certain nombre d'associations commence à recruter des experts du renforcement des capacités. La demande, pour la première formation à l'évaluation organisationnelle organisée par INTRAC, qui s'est tenue à Paris en novembre 2003 en coopération avec l'ONG française GRET, était tellement forte que des listes d'attente ont été dressées pour les formations suivantes. Il est vraisemblable que la pression que représente la nécessité de chercher des financements étrangers incite les ONG françaises à inclure dans leurs stratégies certains aspects du renforcement des capacités.

Rédigé par Mia Sorgenfrei

Assistante du Programme Praxis, INTRAC. Email: m.sorgenfrei@intrac.org

Publications d'INTRAC

Disponibles

Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation

Oliver Bakewell en collaboration avec Jerry Adams et Brian Pratt

Praxis Guide 1

Cet ouvrage a été rédigé pour aider tous ceux qui s'engagent dans le domaine du développement social, à évaluer les avancées accomplies dans le cadre des programmes de développement. Il présente les concepts clés du contrôle et de l'évaluation (M&E) et fournit des orientations simples pour la création d'un système de M&E. Les passages de référence contiennent des informations sur les différentes approches, les outils et les méthodologies qui permettront aux lecteurs d'adapter leur approche à leurs besoins spécifiques et au contexte. Ce livre est un outil indispensable pour les travailleurs des petites associations, ainsi que pour les responsables des grandes associations. Il vise les acteurs du développement et doit servir à faciliter les processus d'action et de réflexion ou la "Praxis".

Novembre 2003 ISBN 1-897748-78-7

Changing Expectations? The Concept and Practice of Civil Society in International Development

Publié par Brian Pratt

NGOMPS 16

Ce livre fournit un aperçu perspicace du concept de société civile, de son activation et de son renforcement du système international de développement dans la pratique. Il est composé de plusieurs documents, discussions et commentaires issus de la 10^e conférence anniversaire d'INTRAC qui s'est tenue en décembre 2001.

Novembre 2003 ISBN 1-897748-70-1

Leaders Changing Inside-Out: What Makes Leaders Change?

Rick James

OPS 43

Qu'est-ce qui fait changer les dirigeants? Cette étude réalisée au Malawi suggère que les changements qui interviennent chez les dirigeants précèdent souvent des changements de comportement. L'apprentissage qui en résulte peut s'appliquer au développement des associations, des communautés, des sociétés, voire des nations, ainsi qu'au changement au sein de celles-ci.

Novembre 2003 ISBN 1-897748-80-9 £8.95

À paraître bientôt

Participation, Monitoring and Evaluation: Perceptions and Experiences of INGOs in Ethiopia

Esther Mebrahtu

Ce livre concerne huit ONG internationales (ONGI) dont le siège se trouve au R.-U. et qui réalisent des interventions de développement rural en Éthiopie. L'auteur examine les tentatives visant à employer les systèmes participatifs de contrôle et d'évaluation (M&E) afin d'évaluer et par conséquent de renforcer la participation locale. Cet ouvrage présente un aperçu important des mythes et des réalités du M&E au sein des ONGI.

Février 2004 ISBN 1-897748-82-5

Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena

Édité par Lucy Earle

Ce livre s'inspire de la cinquième conférence internationale d'INTRAC sur le contrôle et l'évaluation (M&E) qui s'est tenue aux Pays-Bas en avril 2003. Il montre comment la rhétorique de la participation qui est actuellement utilisée par de nombreux acteurs du développement s'illustre en pratique dans le sud. Ce livre contient plusieurs brèves études de cas sur des expériences innovantes menées dans le domaine du M&E qui illustrent les circonstances dans lesquelles il est possible de s'affranchir des méthodes traditionnelles de M&E.

Janvier 2004 ISBN 1-897748-81-7

Pour de plus amples renseignements sur les publications d'INTRAC, veuillez consulter notre site web: <http://www.intrac.org/pubs.html> ou envoyer un e-mail s.windsor-richards@intrac.org pour demander une brochure.

INTRAC de l'intérieur

INTRAC souhaite la bienvenue à trois nouveaux membres du personnel. Oliver Bakewell, qui a rejoint INTRAC en août 2003 et qui occupe le poste de Senior Researcher. Durant ces trois dernières années, il a été consultant free-lance pour différents clients, y compris INTRAC. Jacqueline Smith a rejoint INTRAC en septembre 2003, après avoir occupé pendant dix-huit mois le poste d'assistante du

responsable d'édition chez Oxford University Press. Jacqueline est à la fois responsable de l'information et des publications.

En septembre, le programme INTRAC en Asie centrale a accueilli un nouvel assistant, Rakhima Mirikramova, dans ses locaux de Tashkent. Rakhima a travaillé dans le secteur des ressources humaines, a également été guide et interprète en Ouzbékistan et a guidé des groupes dans de nombreux pays.

Nous souhaitons remercier Judy Irving qui a apporté son aide au département administratif d'INTRAC au cours des derniers mois. Quatre travailleurs bénévoles nous ont récemment quittés: Erika Tomlins – Assistant attaché de presse, Tom Ashton – Assistant de recherche, Martin Hall - Assistant de recherche et Sarah Aguilar qui est venue en aide à l'équipe Praxis. Chacun d'eux a apporté un soutien au responsable de la bibliothèque et de la presse d'INTRAC et également à notre équipe de recherche. Nous les remercions et leur transmettons tous nos vœux pour l'avenir.

Enfin, nous souhaitons la bienvenue à notre nouveau travailleur bénévole, Tony Creaton, qui s'est joint à nous récemment et travaille à la bibliothèque.

Rédigé par Natasha Thurlow

Email: n.thurlow@intrac.org

Les formations d'INTRAC

Nous sommes heureux d'annoncer le début de notre programme de formations brèves qui débutera en janvier et se terminera en mai 2004. Pour obtenir une liste complète de toutes les formations jusqu'en mars 2005, veuillez consulter notre site web www.intrac.org

**Impact Assessment: How do we Know that we are Making a Difference?
(Evaluation de l'impact: comment savoir si nous apportons un changement?)**

du 26 au 28 janvier 2004

Les ONG et les autres groupements de la société civile sont désormais reconnus par les gouvernements et les agences officielles comme des acteurs importants du processus de développement. Toutefois, en même temps que le profil des ONG a été rehaussé, la nécessité d'évaluer l'impact à long terme de leur travail s'est également renforcée. Cette formation porte sur l'état des discussions en matière d'évaluation de l'impact et passe en revue la pratique et les méthodologies actuelles.

Managing Participatory Monitoring and Evaluation (Gérer le contrôle participatif et l'évaluation participative)

du 2 au 6 février 2004

Les exigences des donateurs pour une responsabilité accrue, ainsi que notre volonté de tirer parti de l'expérience que nous avons accumulée ont provoqué des avancées rapides dans le domaine du contrôle et de l'évaluation. Cette formation concerne l'importance croissante des méthodes participatives, ainsi que les limites des méthodes traditionnelles d'interprétation linéaire des relations de cause à effet.

Supporting Southern Advocacy (Soutenir les activités de plaidoyer des pays du sud)

du 9 au 11 février 2004

Les activités de plaidoyer représentent une part importante du programme du développement et les ONG dans les pays du sud et de l'est tentent de développer davantage leurs stratégies et leurs capacités en matière de plaidoyer. Le personnel des ONG du nord et les organisations donatrices, et en particulier les responsables de la gestion des programmes, des départements politiques et des bureaux sur le terrain, participent de plus en plus aux programmes de plaidoyer de leurs partenaires du sud.

Organisational Development (Développement des organisations)

du 23 au 27 février 2004

Actuellement, les gestionnaires et les acteurs de haut rang du développement considèrent que le développement des organisations (OD) est une priorité tant pour les ONG que pour leurs organisations partenaires. Cette formation est destinée aux personnes qui participent aux programmes de développement des capacités et qui possèdent une certaine expérience de l'OD, ainsi qu'à celles qui souhaitent réfléchir à différents types d'intervention.

Managing change within Organisations (Gérer le changement au sein des organisations)

du 3 au 5 mars 2004

Dans les pays du nord et du sud, les activités de développement se déroulent dans un contexte en constante évolution. Cette formation propose des méthodes de sensibilisation au besoin de répondre continuellement au changement et des méthodes de promotion du concept du changement en tant que processus continu pouvant être géré.

Monitoring and Evaluating Social Change (Contrôler et évaluer le changement social)

du 8 au 10 mars 2004

La planification du changement social n'est pas un processus qui peut être déterminé au préalable mais constitue une négociation facilitée entre les différentes parties prenantes. Cette formation concerne les implications en termes de contrôle et d'évaluation des programmes plus flexibles axés sur des relations et des contextes changeants.

Capacity Building: An Organisational Approach (Renforcement des capacités: une approche organisationnelle)

du 22 au 26 mars 2004

Il s'agit d'un cours d'introduction au renforcement des capacités qui est axé sur la compréhension du processus de renforcement des capacités du point de vue des organisations. Le renforcement des capacités se produit à différents niveaux: au niveau individuel et à celui - plus large - de la société. Cette formation concerne essentiellement le renforcement des capacités des organisations et passe en revue l'approche organisationnelle pour les ONG.

Réflexion stratégique

du 4 au 6 mai 2004

Les ONG doivent constamment opérer des choix difficiles lorsqu'elles sont confrontées à une pauvreté et à une détresse à grande échelle qui se combinent aux ressources limitées d'un secteur sans but lucratif. Ces aspects et la nature du travail des ONG doivent faire l'objet d'une réflexion et d'une action stratégique. La réflexion stratégique est un processus dynamique qui devrait être sensible aux changements.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter Rebecca Blackshaw sur le site r.blackshaw@intrac.org ou visiter notre site web www.intrac.org.

ontrac

ISSN 1476-1327

Éditeur: Vicky Brehm, chercheur, INTRAC

Design : Sophie Johnson, Colophon

Impression et distribution : Document Despatch

ontrac est le bulletin d'informations d'INTRAC (Centre International de Recherche et de Formation des ONG). Il est publié trois fois par an. Le contenu du bulletin d'informations peut être reproduit et traduit librement pour autant que les sources soient citées. INTRAC souhaite remercier les organisations suivantes pour leur contribution à la production d'*ontrac*: APSO, CAFOD, Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Oxfam GB, the International Save the Children Alliance, Save the Children Norway, Save the Children Sweden, Save the Children UK et South Research.

INTRAC

PO Box 563

Oxford OX2 6RZ

Royaume-Uni

Tél: +44 (0) 1865 201 851

Fax: +44 (0) 1865 201 852

Email: info@intrac.org

Site web: <http://www.intrac.org>

INTRAC est une société anonyme portant le n° 2663796 et une association caritative enregistrée portant le n° 1016676.