

ONTRAC Numero 18 mai 2001

## **DANS CE NUMERO**

Point de vue: Le renforcement de la société civile

Conférence: le 10ème anniversaire de la création d'INTRAC

Courrier au rédacteur en chef

Renforcer la société civile en Asie Centrale

Société civile: relever le défi dans le sud-est de l'Europe

Les nouvelles sur le renforcement des compétences des organisations

'L'observation des vagues'? le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités

Dans ce numéro: des informations sur la conférence d'INTRAC 'Fausses attentes? Analyse sur la Théorie et la Mise en Pratique du Renforcement de la Société Civile dans le cadre du Développement International'; John Beauclerk fait part de ses réflexions sur les défis posés au développement de la société civile dans le sud-est de l'Europe. Quant à Rick James il s'intéresse au suivi et à l'évaluation du renforcement des capacités.

\*\*\*

## **Point de vue: le renforcement de la société civile**

Depuis la fin de la Guerre Froide et parce que l'aide est de moins en moins utilisée pour soutenir des régimes en fonction des alliances de la Guerre Froide, certains concepts tels que gouvernance, société civile, démocratie locale, responsabilité et transparence, ont fait l'objet d'un net regain d'intérêt. Au départ, les ONG ont été identifiées comme les interlocuteurs naturels des agences gouvernementales et inter-gouvernementales voulant faire la promotion de la société civile. Cependant, dans les dernières années, de nombreuses agences officielles ont reconnu que les ONG seules ne sont pas synonymes de société civile. INTRAC a montré son intérêt pour surveiller et s'engager dans le débat concernant le moyens de soutenir, de façon appropriée et efficace, la société civile.

La fin de années 1990 a vu l'émergence d'une nouvelle orthodoxie donnant à la société civile un rôle majeur en matière de développement. Les chercheurs en science politique ont ré-affirmé le rôle équilibrant de la société civile face au totalitarisme, tandis que les économistes défendaient l'idée selon laquelle la société civile pouvait être garante de la croissance accompagnée d'une plus grande égalité. Cela a poussé les agences officielles, les trusts privés, les associations caritatives et les ONG à soutenir une variété de programmes destinés à renforcer la société civile. En effet, dans certains endroits du monde, la source principale de financement extérieur est désormais attribuée au soutien de la société civile, tout particulièrement dans l'ancienne Union Soviétique et en Europe Centrale et Europe de l'Est. Il existe également un nombre croissant de programmes dans d'autres régions telles qu'en Afrique et en Asie.

INTRAC n'a jamais cessé d'étudier et d'évaluer les activités liées au soutien de la société civile. Par exemple, nous avons étudié le rôle des églises en matière de responsabilité en Afrique, analysé le lien entre les gouvernements locaux et les ONG, et évalué les programmes de la société civile dans des pays tels que l'Inde, le Bangladesh, le Nicaragua, et la Bolivie. En ce

moment INTRAC a entamé un nouveau programme, en partenariat avec plusieurs agences, pour analyser le lien entre les approches théoriques de la société civile et les résultats pratiques de leurs programmes. Il existe peu de preuves que les nouveaux programmes de soutien de la société civile aient été analysés de façon rigoureuse. Par ailleurs, les nombreuses suppositions faites au sujet de l'impact positif de la société civile sur le développement et la vie politique sont-elles valides? La redécouverte de l'élément politique dans le développement sert-elle essentiellement à défaire les mauvaises approches d'un passé apolitique ou a-t-elle véritablement permis aux gens pauvres de faire entendre leur voix?

INTRAC va tenter d'explorer plusieurs sujets qui se recoupent:

- La **nature de l'Etat** et ses relations avec la société civile (que l'Etat soit dans une phase de transition, qu'il soit stable ou engagé dans un conflit interne): des recherches antérieures avaient conclu qu'un Etat faible n'était pas un contexte idéal pour l'émergence d'une société civile forte. Cependant, dans de nombreux endroits dans le monde, les programmes de renforcement de la société civile se sont accompagnés de transitions importantes au sein de l'Etat, de façon exemplaire dans l'ancienne Union Soviétique et dans les pays de l'ancien bloc de l'Est. D'autres formes de transition vers la démocratie ont également émergé en Afrique, en Amérique Latine et en Asie du Sud-est.
- Les **approches théoriques** qui étayent la mise en pratique des programmes de renforcement de la société civile: il existe des différences considérables entre les approches des donateurs. La distinction la plus grande existe entre l'approche américaine, qui se concentre sur les aspects conventionnels de la démocratisation (le vote, les partis politiques et la politique des groupes d'intérêts), et l'approche européenne qui considère le soutien apporté à la société civile comme un moyen de réduire la pauvreté à travers une meilleure gouvernance, responsabilité, transparence, et de laisser entendre la voix des gens pauvres. Quelles sont les implications de ces différentes approches?
- La nature du **renforcement des capacités** dans le contexte de la société civile: de nombreux programmes de formation sont présentés comme soutenant la société civile, mais en réalité il n'est pas certain qu'ils le fassent. Les programmes de formation peuvent être une solution facile pour les donateurs qui veulent s'impliquer mais qui n'ont pas une connaissance solide de ce qui serait approprié. Le renforcement des capacités a souvent été interprété comme une seule formation, et d'autres approches plus larges, qui voient le renforcement des capacités comme une intervention au niveau de l'organisation, continuent d'être ignorées.
- Comment les programmes de renforcement de la société civile ont-ils été **contrôlés et évalués**? Sont-ils jamais évalués? La plupart du travail que nous effectuons est-il basé sur de simples actes de foi et des liens non prouvés? Peut-on vraiment démontrer qu'une société civile forte permettra de réduire la pauvreté ou d'améliorer l'efficacité du secteur public? Quel a été l'impact des programmes de soutien à la société civile dans des pays en transition, et quelles méthodes ont été utilisées afin d'évaluer cet impact?
- Quelles **stratégies et méthodologies** ont été utilisées afin de renforcer et de soutenir la société civile? Quelles sont les forces et les faiblesses des différentes approches et des expériences? Quels facteurs ont restreint ou accru l'impact de ces approches dans différents contextes?

Cette édition de ontrac examine en détails le concept et la mise en pratique du renforcement de la société civile. INTRAC a prévu de prolonger la réflexion sur les progrès faits en relation avec les aspects clef du développement de la société civile dans notre prochaine Conférence pour le

10ème Anniversaire de la création d'INTRAC: 'Fausses attentes? Analyse sur la Théorie et la Mise en Pratique du Renforcement de la Société Civile dans le cadre du Développement International'.

Durant cette conférence nous espérons rassembler le large réseau des associés d'INTRAC, les ONG des pays du Nord, de l'Est et du Sud, des universitaires, des législateurs, des agences d'aide officielles et des associations caritatives privées afin de passer en revue les progrès faits, et de partager ses expériences en la matière. Afin de préparer la conférence de décembre nous attendons avec impatience d'être contactés par des chercheurs, des législateurs et des praticiens, pour qu'ils partagent leurs vues sur ce sujet et les questions que cela soulève.

**Rédigé par Brian Pratt**

Email: [b.pratt@intract.org](mailto:b.pratt@intract.org)

\*\*\*\*

## **Conférence pour le 10ème anniversaire de la création d'INTRAC: 'Fausses attentes? Analyse sur la Théorie et la Mise en Pratique du Renforcement de la Société Civile dans le cadre du Développement International'**

La conférence internationale pour le 10ème anniversaire de la création d'INTRAC se déroulera à Oxford entre les 13 et 15 décembre 2001 au Collège Balliol. La conférence examinera l'utilisation du concept de société civile et le processus qui le rend opérationnel, et son renforcement dans les pratiques de développement international. INTRAC présentera une revue générale des publications récentes sur ce sujet et des pratiques, en s'orientant vers notre propre expérience des programmes et notre recherche. Nous prendrons un soin tout particulier à incorporer notre travail dans les relations entre la société civile et le secteur privé, et également dans la nature du développement de la société civile dans des situations de conflit. La conférence réunira les perspectives à la fois des praticiens et des universitaires afin de réaliser une synergie entre la théorie, les programmes et les apports en matière de politique.

**Pour plus de détails, veuillez contacter Carolyn Blaxall à INTRAC.**

Email: [c.blaxall@intrac.org](mailto:c.blaxall@intrac.org)

\*\*\*\*

## **Courrier au rédacteur en chef**

### **La confiance dans le partenariat entre ONG du Nord et du Sud**

*Cher ontrac,*

'Un partenariat efficace entre ONG du Nord et ONG locales en Afrique ne peut se réaliser que dans un environnement de respect et de confiance réciproque, de gouvernance partagée, de dialogue et d'apprentissage'. (ontrac No.16 septembre 2000). Ce dont parle Charles Kazibwe est également vrai en Tanzanie où je travaille depuis 20 ans. Le point essentiel est en effet le manque de confiance ressenti par les donateurs du Nord et les ONG par rapport aux ONG locales. La confiance est la base des relations humaines, et un manque de confiance signifie qu'il ne peut y avoir d'avenir pour une quelconque collaboration. La responsabilité est en effet une question clef et le **manque de confiance** entraîne des mesures bureaucratiques imposées aux ONG locales, par le Nord, afin de contrôler les progrès du travail achevé et l'utilisation des fonds. Tout cela prend du temps, coûte de l'argent et de l'énergie, et la flexibilité en est aussi réduite.

Les donateurs du Nord ont de bonnes raisons d'être prudents. Les ONG locales sont en général pleines d'ex-employés du gouvernement qui ont quitté leur poste pour un meilleur salaire et qui, en conséquence, peuvent essayer et avoir accès à des fonds pour leur bénéfice personnel. D'un autre côté, les ONG du Nord rémunèrent souvent bien les expatriés, avec des salaires 20 à 30 fois plus élevés qu'un salaire national. La question est: le responsable d'une ONG locale pourrait-il faire le même travail que celui fait par un expatrié, pour le même salaire? J'imagine que la réponse est probablement positive. Et il ou elle gèrerait l'ONG locale d'une bien meilleure façon que lorsqu'ils travaillaient pour le gouvernement. Si, en tant qu'expatrié, je souhaite venir en Tanzanie et aider ses gens grâce à mon travail et mes compétences, je devrais être prêt à offrir mes services pour le même salaire que celui de mes collègues locaux.

Dr Massimo Serventi

Box 1498, Dodoma

Tanzanie

\*\*

### **les ONG et les Codes de Conduite**

Cher ontrac,

J'ai lu avec intérêt les articles de Simon Heap et Julie Gale au sujet des Codes de Conduite des ONG (ontrac 17 janvier 2001). Les deux articles soulèvent de graves problèmes qui méritent un peu plus d'attention. Je suis d'accord sur le fait que les ONG devraient adopter des codes de conduite, mais le vrai problème est la **mise en vigueur** de ceux-ci. Au regard des différentes sortes de mécanismes existant dans le monde, nous avons vu plusieurs approches. En fait, nous avons rédigé quelques articles à ce sujet dans le Journal of Non-Profit Law, qui est disponible à l'adresse suivante: [www.icnl.org](http://www.icnl.org). Une de ces approches consiste à établir des mécanismes de sanction et de résolution de problèmes, qui permettent à ceux qui se sentent lésés, par l'attitude d'une ONG, de défendre leur 'cause' (par exemple au Kenya). Une autre approche consiste à fournir un mécanisme de certification et dé-certification dans le cas où une activité inappropriée serait menée (par exemple, l'association du Maryland des Organisations à but non-lucratif).

Karla Simon, International Centre for Non-Profit Law

Email : [ksimon@icnl.org](mailto:ksimon@icnl.org)

\*\*

### **Erratum dans le numéro du 17 janvier 2001 de ontrac**

A la page 6, sous la rubrique 'acronymes', ICFM devrait se comprendre par Institut des Responsables de Recherche de Financement d'Associations Caritatives. Merci à Doug Wakeling, Executive Officer de Nourriture pour les Affamés GB, qui nous a signalé cette erreur. *Les opinions exprimées dans le 'Courrier au rédacteur en chef' sont celles de leurs auteurs et pas nécessairement celles de INTRAC. Toutes les contributions des lecteurs de ontrac sont les bienvenues. INTRAC se réserve le droit de publier ces lettres sous forme abrégée.*

\*\*\*\*

### **Renforcer la société civile en Asie Centrale**

INTRAC est en train de mener un projet de recherche d'une durée de trois ans, concernant la société civile en Asie Centrale, grâce à une bourse du Comité Economique et Social pour la Recherche Outremer (ESCOR). L'objectif est de poursuivre le renforcement de l'analyse continue menée par INTRAC sur l'émergence de la société civile en Asie Centrale afin de mieux comprendre la dynamique des organisations de la société civile (OSC) au Kazakhstan, au Tadjikistan et en Ouzbékistan.

En identifiant les facteurs qui encouragent et qui restreignent le développement des OSC, une attention toute particulière sera accordée au rôle des donateurs externes. La question fondamentale s'attache à savoir si 'les dizaines de millions de dollars, de livres, de marks et francs' (Starr, 1999) dépensés par les gouvernements occidentaux, dans les dix dernières années, et renforçant la société civile en Asie Centrale, ont été gaspillés en considération des régimes autoritaires qui sont en place, et qui ont renforcé leur position?

Demandez aux donateurs externes dans la région ce qu'ils financent, et pratiquement tous vous répondront, les ONG et les ONG seulement. Aucune autre forme d'OSC n'attire l'attention. Orienté en faveur des ONG déclarées légalement, le renforcement de la société civile en Asie Centrale, comme dans de nombreux endroits dans le monde, est partial et bancal. Les organisations américaines évaluent souvent le soutien à la société civile sous un angle politique, mettant en valeur la bonne gouvernance, la démocratie, le marché libre et les droits civiques, à la fois à travers les programmes officiels de USAID et les initiatives privées telles que celles de la Fondation Soros. D'un autre côté, les organisations européennes et les agences de l'ONU considèrent les ONG comme des partenaires ou des moyens de véhiculer l'aide humanitaire et l'assistance aux réfugiés, et pour des activités de développement telles que des systèmes de crédit, la réduction de la pauvreté et le plaidoyer.

Un des problèmes qui sera analysé dans la recherche menée par INTRAC est le degré auquel les ONG se modèlent par rapport à l'image renvoyée par les donateurs externes. 'L'effet de miroir' pousse les ONG à projeter une image correspondant aux attentes externes, qui leur permette de recevoir des ressources, sans pour autant nécessairement correspondre à l'image qu'ils se font de ce que leur mission devrait être.

La société civile ne saurait se réduire aux seules ONG: sous des formes non-organisationnelles ou sous la forme de partis politiques et de groupes d'emprunteurs; les organisations basées sur la communauté; les coopératives; les associations d'étudiants, de professionnels et de consommateurs; les associations culturelles; les fondations; les groupes d'intérêt; les groupes religieux; les clubs sociaux et clubs de sports; les syndicats; les organisations de la jeunesse, pour les femmes et les retraités, et ceux travaillant dans le champ des droits de l'homme, de l'éducation, de la sécurité sociale, de l'environnement et de la fourniture de services. INTRAC et ses chercheurs basés localement<sup>1</sup> font donc bien attention au fait que les exercices qui visent à dessiner une carte de la société civile au Kazakhstan et au Kirgizstan soient aussi larges que possible.

**La société civile existe-t-elle en Asie Centrale?** Selon l'UNDP:

*Même à la fin des années 1990, de nombreux pays (ex-soviétiques) manquent d'institutions fortes sur lesquelles la société civile est en général basée : un parlement confiant et fonctionnant bien, un gouvernement local responsable, une presse responsable et bien établie, des syndicats forts, indépendants et respectés, etc....(UNDP, 1997).*

Abdumannob Polat, le directeur de la société locale des droits de l'homme croit que 'la base pour créer une société civile n'existe pas encore en Ouzbékistan' (Polat 1999). Au Kazakhstan, la conception philosophique sous-jacente à la société civile semble bloquée dans l'idéologie marxiste-léniniste et la conscience kazaque. Ainsi, la création de la société civile au Kazakhstan doit dépasser des années d'endoctrinement idéologique qui continue encore dans le discours public et les loyautés ethniques. Mais les loyautés ethniques doivent-elles être

détruites ou pourraient-elles former la base de formation d'une société civile kazaque unique? (KIMEP 2001) Notre recherche va analyser de telles hypothèses tout autour de l'Asie Centrale.

**Rédigé par Simon Heap**

Email: [s.heap@intrac.org](mailto:s.heap@intrac.org)

### **Notes et Références:**

Ata Hoodashtian, Richard Faillace, Aliya Kabdieva and Aigerim Ibrayeva au Centre pour la Recherche et le Développement à KIMEP, Almaty, Kazakhstan; et Bakyt Baimatov et Bermet Stakeeva au Forum des Femmes, Bishek, Kyrgyzstan. Des chercheurs tadjik et ouzbèques seront choisis très bientôt.

KIMEP: Centre pour la Recherche et le Développement (2001) La Société Civile, les ONG et la République du Kazakhstan, février. Mimeo.

Polat A., dans Ruffin et Waugh, La Société Civile en Asie Centrale, p.135.

Le Bureau Régional pour l'Europe et le CIS (1997), L'Etat retrécissant: Gouvernance et développement que l'on peut maintenir. New-York: UNDP, p.103.

Starr S.F. (1999) dans M.H. Ruffin et D. Waugh (eds), La Société Civile en Asie Centrale. Seattle: Presses de l'Université de Washington, p.29.

\*\*\*\*

## **Les nouvelles sur le renforcement des compétences des organisations**

Bienvenue au numéro de 8 de Nouvelles sur le Renforcement des Compétences des Organisations. Ce numéro de ontrac évalue le concept de 'renforcement de société civile'et sa mise en pratique, mettant en valeur les question liées à l'efficacité des approches adoptées dans ce but. Ce thème est développe plus amplement ici par Rick James, qui examine la question critique sur la façon d'évaluer l'efficacité des interventions de renforcement des capacités. Rick propose un cadre de travail pour le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités.

## **'L'observation des vagues'? le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités**

Les organisations sont complexes, ambiguës et paradoxales, et n'importe quelle tentative pour en changer l'organisation est, en conséquence, remplie d'embûches (Morgan 1998).

Cependant, les donateurs soulèvent de plus en plus de questions en ce qui concerne leur soutien pour des projets de renforcement des capacités. En conséquence, en dépit de difficultés intrinsèques, cela n'est désormais plus possible pour les praticiens d'éviter le contrôle et l'évaluation de ces initiatives. En effet, à moins que l'on puisse démontrer que les programmes de renforcement des capacités ont un impact, le soutien des donateurs sera considérablement réduit (Cracknell 2000).

### **Association, et non attribution, plausible**

Il est important de demeurer réaliste lorsque l'on développe des approches pour le suivi et l'évaluation le renforcement des capacités. Il existe un nombre de problèmes inhérents liés à la définition, le mesurage et l'attribution qui ne peuvent être totalement dépassés, mais seulement maintenus dans une certaine mesure. Le mesurage et l'attribution précis de cause à effet n'est ni possible ni efficace, ainsi ce que l'on peut espérer de mieux est 'l'association plausible'.

Néanmoins, il y a un besoin de développer des systèmes minimums mais efficaces qui

© INTRAC 2001

fourniront la preuve de ce qui se passe. De tels systèmes peuvent nous aider à faire face à des questions telles que: 'pourquoi ne voyons-nous pas venir le changement tant attendu?'

### **L'observation des vagues: le modèle des vagues**

Un système de suivi et d'évaluation efficace présente le cadre conceptuel sur lequel il est basé, et prouve clairement comment les données d'entrée sont par la suite liées aux données de sortie et aux impacts. Un tel cadre considère l'**impact** du renforcement des capacités comme des **vagues** ou des ondulations. Dans sa forme la plus simple, ce modèle représente les trois principaux niveaux auxquels contrôler et évaluer l'intervention de renforcement des capacités: l'intervention elle-même, les changements dans l'organisation interne et finalement les changements externes au niveau des 'bénéficiaires'. L'intervention pour le renforcement des capacités peut être comparée à une goutte de pluie tombant dans l'océan; les vagues ou les ondulations s'écoulent afin d'entraîner les changements au niveau de l'organisation et ensuite, finalement, au niveau des bénéficiaires.

Plus la vague s'éloigne, plus elle devient petite et moins visible. Il devient de plus en plus difficile d'attribuer ces changements du niveau du bénéficiaire à l'intervention initiale de renforcement des capacités: 'l'influence des facteurs non liés aux projets est de plus en plus ressentie, ce qui rend encore plus difficile, pour les indicateurs, de mesurer les changements apportés (par l'intervention)' (Oakley et Clayton 2000). Plus l'on s'éloigne de l'intervention de renforcement des capacités, moins le fournisseur de renforcement des capacités initial a de contrôle sur ce qui se passe. Cela semble être une analogie plus réaliste des raisons pour lesquelles le changement puisse se produire, plutôt qu'une chaîne linéaire données d'entrée - données de sortie - résultats - impact.

### **Développer des systèmes pour mesurer les changements de capacités**

En développant des systèmes de contrôle et d'évaluation de renforcement des capacités, les changements ont besoin d'être examinés à un certain nombre de niveaux. Par ailleurs, il est important de comprendre comment, dans ce contexte, les changements ont influencé l'impact de l'intervention.

#### **Niveau 1: l'intervention de renforcement des capacités**

Un système de contrôle et d'évaluation doit, sans aucun doute, être capable de mesurer la qualité du **processus** même de renforcement des capacités. Dans de nombreux cas, cela est juste puisque c'est la seule chose que la personne responsable du renforcement des capacités peut contrôler (et encore de façon limitée). C'est parce que l'ultime responsabilité de mise en oeuvre du changement repose sur l'organisation-cliente. Cependant, l'évaluation de la qualité du processus de renforcement des capacités n'est pas suffisante. Les interventions de renforcement des capacités se font à partir de l'hypothèse selon laquelle il y aura une connection entre le processus même, le développement des capacités, et les changements actuels au niveau des bénéficiaires. N'importe quelle évaluation doit donc faire en sorte d'évaluer le fait que ces hypothèses de départ soient vraies.

#### **Niveau 2: les changements internes de l'organisation**

Le premier postulat de départ est le fait que les processus de renforcement des capacités apportent des changements positifs au sein de l'organisation. Un système de suivi et d'évaluation doit rassembler des informations concernant de tels changements. Au cours des dernières années, un travail conséquent a été réalisé pour développer des outils d'évaluation organisationnels qui identifient des indicateurs organisationnels clef pour les ONG. Ces indicateurs sont liés aux aspects suivants de l'organisation:

- L'apprentissage, la libéralité et la capacité de gérer les changements
- L'identité et l'assurance
- La maîtrise: le fait d'avoir un conseil d'administration qui s'implique et qui dévoue son action à rendre l'ONG efficace
- Une mission: avoir un objectif clairement établi, compris et partagé
- Une stratégie claire qui guide les décisions prises en ce qui concerne les activités
- Avoir établi des systèmes de prise de décision, de communication, de contrôle et d'évaluation, de gestion du personnel, d'administration, de finances, etc.
- Avoir des structures adaptées à la mission et à la stratégie de l'ONG
- Avoir du personnel compétent et dévoué
- Des liens internes et le moral
- Des ressources financières et physiques: avoir des ressources adéquates pour atteindre les objectifs à la fois de court terme et de long terme

Ces indicateurs doivent également prendre en compte les diverses capacités requises par les ONG aux différents niveaux de leur développement.

### **Niveau 3: changements externes au niveau des bénéficiaires**

Il est clair que le renforcement des capacités des ONG n'est pas un but en soi, mais un moyen d'améliorer le bien-être des gens pauvres. Par conséquent, un contrôle et une évaluation efficaces du renforcement des capacités doivent s'intéresser à l'impact ultime sur les bénéficiaires. Ils doivent articuler et tester les hypothèses, en justifiant les liens et la logique entre les données d'entrée et l'objectif global. Par exemple, les ONG les plus fortes amènent-elles à un plus grand allègement de la pauvreté? La participation amène-t-elle vraiment à la propriété et au maintien?

Il existe des doutes, parfaitement légitimes, concernant le fait que les changements résultant des interventions de renforcement des capacités restent au niveau organisationnel et ne se traduisent pas en changements au niveau des bénéficiaires. Par conséquent, il est important qu'une évaluation rigoureuse des processus de développement de l'organisation extraie l'opinion des bénéficiaires ultimes, bien que cela puisse prouver être coûteux et difficile. Le Réseau de Ressources en Développement des Communautés en Ouganda (CDRN) a réussi à faire cela de façon rentable. Premièrement, il été demandé aux ONG, avec qui le Réseau travaillait, quelles différences dans la communauté résultaient des interventions de renforcement des capacités. Les employés de CDRN ont eux-mêmes rendu visite à la communauté afin de poser la même question.

En conclusion, les systèmes de contrôle et d'évaluation du renforcement des capacités doivent rassembler des données à trois niveaux, tout en reconnaissant que le renforcement des capacités n'est pas seulement une fin en soi, mais aussi un moyen d'atteindre un objectif. Les systèmes doivent également fournir des preuves sur la façon dont le contexte a influencé la situation.

### **Rédigé par Rick James**

Email : [intrac@malawi.net](mailto:intrac@malawi.net)

Cet article est une adaptation de la présentation 'Mode d'emploi pour le contrôle et l'évaluation du renforcement des capacités' prévue pour la conférence d'INTRAC.

### **Références**



Cracknell, B.E. (2000) Evaluer l'Aide au Développement : Questions, Problèmes et Solutions. Londres :Sage.

James R. (1998) Démystifier le Développement de l'Organisation. Oxford : INTRAC.

Morgan P. (1998) Capacité et Développement des Capacités : Quelques Stratégies. Hull : Policy Branch CIDA

Oakley P. et Clayton A. (2000) Le Contrôle et l'Evaluation de la Délégation de Pouvoirs : Document de Ressources. Oxford : INTRAC

\*\*\*\*

### **Ontrac**

Editeur: Vicky Brehm, chercheur, INTRAC

Traduction: Nathalie Cabrita

**Ontrac** est le bulletin d'informations de INTRAC (le Centre International de Recherche et de Formation des ONG). Elle est publiée trois fois par an. Le contenu de ce bulletin peut être librement reproduit et traduit, dans la mesure où la source est spécifiée.

INTRAC souhaite remercier les organisations suivantes pour leur contribution à la production de

**Ontrac**: APSO, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Rädda Barnen, Redd Barna et SCF UK.

INTRAC

Tél: +44(0) 1865 201 851

PO Box 563

Fax: +44(0) 1865 201 852

Oxford OX2 6RZ

Email: [intrac@gn.apc.org](mailto:intrac@gn.apc.org)

United Kingdom

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

INTRAC est une *société à responsabilité limitée* No.2662796 et une association caritative