

No. 21 mai 2002

Le bulletin d'information du Centre international de formation et de recherche des ONG

## TABLE DES MATIÈRES

**point de vue** Autonomie ou dépendance :

S'agit-il d'un faux dilemme ou de la plus grande crise à laquelle sont aujourd'hui confrontées les ONG ?

**Lettres à l'éditeur**

**Gros plan sur l'Afrique du Sud** - L'autonomie et plus encore : les ONG et l'Etat

**Nouvelles concernant le renforcement des capacités** Le renforcement des capacités pour une mobilisation des ressources locales

Re-penser la durabilité

**Gros plan sur l'Albanie** : la société civile en transition

**Dans ce numéro** : James Taylor de CDRA se penche sur les défis auxquels sont confrontées les ONG d'Afrique du Sud ; Janice Giffen examine les possibilités de mobilisation des ressources locales ; Chris Wardle étudie le concept de la durabilité et Vicky Brehm évoque la recherche vaine de la durabilité en Albanie.

\*\*\*

**point de vue** Autonomie ou dépendance :

**S'agit-il d'un faux dilemme ou de la plus grande crise à laquelle sont aujourd'hui confrontées les ONG ?**

Lors d'une visite récente au Conseil national des organisations bénévoles du Royaume-Uni, j'ai été frappé par le nombre de livres exposés sur les étagères qui traitaient essentiellement des systèmes de passation de contrats avec les départements gouvernementaux du pays. Est-ce là l'avenir des ONG du monde entier ? Sommes-nous inexorablement destinés à devenir des fournisseurs de services du gouvernement ? David Korten (1990) avait inventé l'expression « fournisseurs de services publics », bien différents des « véritables » organisations non gouvernementales (ONG ou OPB – organisations privées de bénévoles – dans le cas des USA). La majorité des ONG devraient-elles être reclassées comme fournisseurs de service public, et laisser une minorité porter le drapeau de l'indépendance ?

Il y a dans ce débat plus qu'une simple dichotomie. J'ai avancé précédemment qu'il était d'une certaine manière dommage, même si compréhensible, que les ONG aient perdu l'étiquette de « secteur régi par les valeurs » (voir *ontrac* 17, 2001) afin de les distinguer du secteur gouvernemental ou privé. Il est important que nous nous rappelions que les valeurs sont – ou devraient être – au centre même de l'existence des ONG. Si ces valeurs avaient la place qui leur revient, le débat sur l'autonomie face à la dépendance serait moins délicat. Quand une organisation a une série de valeurs clairement énoncées, soutenues par une stratégie veillant à ce que ses actions traduisent fidèlement ces valeurs, elle risque moins de perdre son indépendance. L'indépendance est souvent un état d'esprit ! Si les ONG agissent uniquement en réponse aux divers contrats proposés par l'Etat, elles ne seront ni capables ni disposées à s'engager dans un dialogue critique. Toutefois, les ONG pro-actives, dans la mesure où elles examinent les besoins des pauvres et agissent en fonction de leurs clients, devraient pouvoir rester indépendantes tout en remplissant leurs contrats avec les donateurs.

Par exemple, INTRAC (2002) a récemment mené une étude sur le travail des ONG urbaines. La recherche suggère que les ONG les plus indépendantes pratiquent un exercice délicat d'équilibre entre le maintien d'une stratégie à long terme, souvent portée vers l'avant par la direction – et l'établissement d'une série de contacts avec les organisations de base, d'autres ONG, des structures du gouvernement local et national. Elles sont capables de maintenir leur crédibilité quant aux aspects techniques de leur travail tout en soutenant un dialogue critique avec les autorités locales si nécessaire. Cette preuve laisse penser que dans la plupart des endroits du monde, il *est possible* de travailler avec les gouvernements et de soutenir une position indépendante, voire critique.

Bien entendu, le degré d'indépendance de la société civile varie considérablement. Dans certaines sociétés, la crainte presque absolue des autorités marque le travail et les relations des ONG, ce qui est difficile à surmonter. D'autre part, dans les sociétés où les principes d'une société civile indépendante sont protégés et acceptés comme la norme, il devrait être plus facile de conserver une indépendance d'esprit et d'expression tout en étant financièrement dépendant de l'Etat. Toutefois, la nécessité de légitimité au sein de la société exige que les ONG soient soutenues par des membres ou d'autres. Une ONG qui jouit d'un soutien solide a une position plus forte dans sa relation avec l'Etat.

Quand le niveau d'indépendance échappe au contrôle de l'ONG, comme c'est le cas dans les régimes totalitaires, il est plus difficile d'entamer un dialogue critique ou même de s'opposer au gouvernement. Ces situations peuvent donner lieu à un travail remarquable et courageux de la part d'ONG dans des circonstances extrêmement difficiles, comme la position prise par les ONG d'Amérique latine pendant les années noires des dictatures militaires, dans les années 1970 et 1980. De la même manière, le travail des ONG dans le cadre de l'apartheid en Afrique du Sud, du bloc de l'Est dans les années 1980 et des Philippines avant la chute de Marcos illustrent qu'un travail peut être mené à bien dans des conditions très répressives.

Pour en revenir au secteur du service bénévole au Royaume-Uni, où les ONG se sont orientées vers l'offre de services dans le cadre de l'ancien Etat providence privatisé, l'indépendance réelle s'est perdue avec les années. Souvent les vraies critiques viennent non des grandes organisations mais des plus petites, qui ont rejeté la « culture du contrat » et sont en mesure de s'exprimer en dehors de ces structures. Adopter ce rôle signifie souvent de renoncer à la croissance ou dans certains cas, d'accepter des budgets plus réduits et de s'exposer davantage à des risques financiers.

Ce numéro d'*ontrac* examine la question complexe de l'autonomie des ONG dans différents contextes, de l'Europe de l'Est à l'Afrique du Sud. Chris Wardle expose sa réflexion sur la signification de la durabilité dans la pratique, et suggère que le concept comporte de nombreuses facettes, tandis que Janice Giffen explore les possibilités de mobilisation des ressources locales. Les ONG de développement internationales du Nord et les ONG des pays en développement et en transition seront de plus en plus confrontées à la décision de réduire leur croissance, voire de la diminuer, pour pouvoir maintenir leur indépendance. La décision de réduire semble être l'option que nombreuses ONG tentent encore d'éviter, dans un secteur qui a accepté la croissance comme norme. Nous examinerons attentivement les exemples d'ONG qui prennent la décision difficile de ne pas s'étendre, mais d'opter prioritairement pour l'indépendance à s'exprimer.

**Par Brian Pratt**

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

## Références

Fowler, A. (2000) *Partnerships: Negotiating Relationships*. Série de documents occasionnels. No. 32, Oxford: INTRAC.

INTRAC (2002) *NGO Experiences in Urban Development: From Service Providers to Partners in Planning*. NGO Management and Policy Series No. 9. Publication imminente. Oxford: INTRAC.

Korten, D. (1990) *Getting to the 21<sup>st</sup> Century*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Pratt, B. (2001) 'NGO Ethics, Accountability and Regulation'. Dans *ontrac* 17. Oxford: INTRAC.

\*\*\*

## **Lettres à l'éditeur**

Cher *ontrac*,

Je vous remercie de nous avoir envoyé le numéro spécial d'*ontrac* (20) « INTRAC célèbre son 10<sup>e</sup> anniversaire ». Il nous a aidé à réfléchir à la nature de la société civile et à la manière de renforcer sa capacité afin qu'elle participe au développement local et lutte contre la pauvreté des groupes les plus vulnérables.

Dans le cadre de son travail, ASSERCO a abordé le concept de la société civile d'un point de vue large, ne se penchant pas seulement sur les ONG, les associations et les syndicats. Afin que ce type d'organisations exerce leur véritable rôle de catalyseurs et d'intermédiaires de développement, les communautés de base, qu'elles soient urbaines ou rurales, doivent être bien organisées. Une fois ce but atteint, elles sont alors capables de définir leurs propres besoins et d'envisager de quelle manière elles peuvent être aidées pour défendre leurs propres priorités en établissant des liens avec les gouvernements et les donateurs nationaux et étrangers.

ASSERCO fait confiance à cette approche parce qu'elle a aidé les participants dans deux régions pilotes au Mozambique « à s'éveiller, à retrousser leurs manches et enfin à décider de développer l'endroit où ils vivent », en ayant recours aux méthodes d'aval en amont de planification, de discussion et de prise de décision.

Cordialement,

**ASSERCO, Mozambique**

[Assercob@teledata.mz](mailto:Assercob@teledata.mz)

*Traduit du portugais*

Les lecteurs d'*ontrac* sont invités à formuler leurs commentaires sur les thèmes discutés dans la newsletter. INTRAC se réserve le droit de publier les lettres pour des raisons de concision. Les contributions peuvent être envoyées à

L'éditeur d'*ontrac*

INTRAC, P.O.Box 563, Oxford OX2 6RZ, UK

Email: [v.brehm@intrac.org](mailto:v.brehm@intrac.org)

\*\*\*

## **L'autonomie et plus encore : les ONG et l'Etat en Afrique du Sud**

La lune de miel en Afrique du Sud est révolue. L'Etat est confronté au défi décourageant de répondre aux attentes de son peuple, qui continue à faire face au traumatisme du changement. Une des options prises par le gouvernement est de négocier des contrats avec les ONG pour qu'elles aident à fournir des ressources et des services. Cette approche apparaît à un moment où la pression sur les donateurs internationaux des ONG s'accroît pour qu'elles se déplacent dans des pays plus méritants ou qui présentent un intérêt pour le public. Pour de nombreuses ONG

d'Afrique du Sud, les perspectives sont mornes. S'engager dans des relations contractuelles avec l'Etat apparaît de plus en plus comme la seule alternative à la fermeture.

Les ONG en Afrique du Sud sont versées dans l'art de négocier des changements de relations. En particulier dans leurs relations avec l'Etat, les changements ont été radicaux et rapides. De faire partie du mouvement de libération, qui tentait de renverser l'Etat à préparer la majorité des citoyens à voter pour la première fois a été un pas auquel peu s'attendaient. Peu après, bon nombre des membres les plus qualifiés des ONG ont rejoint l'Etat en tant que responsables politiques et fonctionnaires. Ce secteur délaissé a pourtant accepté le défi de contribuer à élaborer une série de nouvelles politiques destinées à transformer le pays. À présent, le défi est de revenir à l'offre de ressources et de services ; pour beaucoup d'ONG plus anciennes, ces services servaient, il n'y pas si longtemps, à conscientiser et mobiliser les gens en vue de renverser l'Etat.

Au moment où le nouvel Etat et les ONG se réunissent autour de la table pour négocier des contrats, il est important de réfléchir au type de relations qu'il faut tenter d'établir pour l'avenir. Quel devrait être la nature et la qualité des relations entre les ONG et l'Etat pour servir au mieux les intérêts des pauvres (qu'ils disent tous deux servir) ? Est-il possible de changer après avoir été une organisation de lutte politique, et de ne pas subir la dépendance des ONG professionnalisées et financées de l'extérieur ? Est-il concevable d'avoir une certaine forme d'**interdépendance sérieuse** : une relation qui sera utile aux besoins de développement des exclus et des marginalisés, de même qu'aux besoins de développement du pays dans son ensemble ?

Les ONG devront examiner attentivement la valeur réelle qu'elles ont à apporter au processus de négociation si elles souhaitent influencer leurs relations avec leur futur bailleur de fonds. Il y a celles qui n'auront rien d'autre à offrir que leur médiocrité en échange de leur survie éventuelle à court terme. Influencées par leurs bailleurs de fonds précédents, d'autres tendent déjà à délaisser leurs programmes de développement afin d'adopter les signes extérieurs de l'efficacité à gérer des cycles de projets pour obtenir des contrats. En Afrique du Sud, il reste néanmoins des ONG qui peuvent apporter sur la table de négociations une pratique de développement compétente, qui associe la fourniture efficace de ressources et de services tout en renforçant les capacités des bénéficiaires.

Il y a des ONG qui ont maintenu une **indépendance critique** dans leurs relations avec l'Etat, tout en renforçant leurs capacités à offrir des services de qualité, efficacement et dans un esprit de développement. L'Etat a déjà signé des contrats avec certaines d'entre elles. Afin de remplir leurs contrats, ces ONG et d'autres devront tenir leurs engagements. Mais ceci constitue un défi mineur. Le vrai test sera de tenir ses promesses, en commençant à transformer le paradigme global dominant qui, dans sa quête de richesse, exclut et appauvrit la majorité, et changer les mécanismes qui se font honteusement passer pour développement. Si les ONG ont la confiance, la compétence et l'audace d'offrir des services de transformation et si le gouvernement a assez de courage pour rester fidèle à ses principes fondateurs et s'engager avec de telles ONG, nous commencerons alors à examiner l'interdépendance qui est née de l'expérience de la dépendance et de l'indépendance : un monde en relation au-delà de l'autonomie.

**Par James Taylor**

Directeur général de Community Development Resource Association (CDRA)  
52/52 Francis Street, Woodstock, Cape Town, 7925, Afrique du Sud  
Email: [james@cdra.org.za](mailto:james@cdra.org.za)

INTRAC travaille avec CDRA depuis de nombreuses années dans le cadre de son programme de liaison.

\*\*\*\*

***Nouvelles concernant le renforcement des capacités***

Bienvenue aux nouvelles sur le renforcement des capacités No. 11. Dans ce numéro, Janice Giffen examine les dimensions de la durabilité et de la mobilisation des ressources dans le contexte plus large du renforcement des capacités organisationnelles.

## **Le renforcement des capacités pour une mobilisation des ressources locales**

Quand les ONG approchent des organisations comme INTRAC pour se faire aider dans le domaine du renforcement des capacités, une de leurs priorités est souvent d'élaborer des stratégies de récolte de fonds. De nombreuses ONG du Sud et de l'Est se sont jusqu'à présent concentrées sur le renforcement de leurs capacités à accéder à des subventions de la part de donateurs bilatéraux et d'ONG du Nord. La question de la mobilisation des ressources locales devient toutefois un domaine qui suscite de plus en plus d'intérêt, en particulier dans le contexte des changements constants de modèles de financement des donateurs du Nord. Ces ONG estiment qu'établir un soutien dans leurs communautés locales et avoir accès aux ressources sur le plan local exigent des capacités différentes.

Les initiatives de renforcement des capacités qui se concentrent spécifiquement sur la récolte de fonds locaux tendent à souligner l'importance d'organiser un soutien local pour le type de travail effectué :

Dans les organisations bénévoles partout dans le monde, on m'a régulièrement rapporté que le plus grand obstacle rencontré dans le cadre de la récolte de fonds locaux était leur manque de **crédibilité** au sein de leur propre communauté... Avoir de la crédibilité signifie d'être perçu comme entièrement digne de confiance. Sans crédibilité, la récolte de fonds est presque impossible. (Westman Wilson 2001)

La conférence récente de Resource Alliance qui a eu lieu en mars en Inde, « La mobilisation de ressources durables : développement des bases locales », a également souligné l'importance de gagner la crédibilité et la confiance au niveau local. La conférence a examiné les images et perceptions dominantes des ONG et posé les questions suivantes : « De quelle manière les ONG peuvent-elles se repositionner ? » Que faut-il mettre en place avant qu'une organisation ne puisse commencer à mobiliser des ressources locales ? ». Des sessions individuelles ont alors examiné la nécessité d'établir la confiance avant de développer une légitimité au plan local et de générer des ressources. Les défis spécifiques comme d'améliorer la légitimité dans le secteur par l'élaboration de systèmes crédibles de gouvernance et de responsabilité, et d'adopter des normes de pratiques et de codes de conduite, ont également été explorés.

La question de la crédibilité locale comme élément essentiel pour garantir une indépendance organisationnelle est également soulignée par Catalyst Works, qui aide les organisations à élaborer leurs propres stratégies de marketing. Il a identifié quatre éléments nécessaires pour garantir la **durabilité et l'indépendance d'une organisation** (Wells 2001):

1. Un programme qui répond à un **besoin actuel**, et qui est perçu comme tel.
2. **Une perception** de l'organisation : dans quelle mesure elle est connue, sa réputation, sa marque d'indépendance et sa position.
3. Dans quelle mesure elle a établi un **groupe de soutien** populaire : le nombre de personnes qui soutiennent son travail en plus de son groupe cible.
4. **Un éventail de sources de revenus** qui lui offre une marge de sécurité, et qui évite l'excès de dépendance à une seule source de revenus.

La flambée actuelle d'intérêt et de possibilités de travail en partenariat avec des acteurs d'autres secteurs offre des occasions supplémentaires de mobilisation des ressources sur le plan local. Par exemple, PACT U.S.A. met en place une initiative d'engagement communautaire commune au sein des communautés locales où les parties prenantes locales – y compris les organisations de la société civile (OSC) et les commerces locaux – travaillent ensemble à l'élaboration d'une vision commune et mettent au point des plans d'action communs. De la même façon, Ashoka élabore

des outils de développement pour établir des rapprochements socio-économiques qui encouragent les commerces et la société civile à collaborer pour identifier les besoins locaux et les satisfaire par de nouveaux moyens.

En outre, les ONG et les autres OSC qui travaillent dans les régions urbaines envisagent de nouvelles méthodes de travail avec les autorités locales. Une série de partenariats sociaux apparaissent, en particulier en Europe centrale et orientale et dans les pays de l'ancien bloc soviétique. Pour autant qu'elles soient claires au niveau de leurs propres objectifs, ces occasions peuvent améliorer l'accès aux ressources.

INTRAC lui-même s'est engagé dans une série d'initiatives de renforcement des capacités liées à la durabilité : de l'examen des possibilités des organisations à développer des « contributions pour services rendus » (avec le Centre pour les initiatives civiles en Sibérie) au développement de liens avec d'autres acteurs comme le secteur privé et les autorités locales. Toutefois, nous soulignons l'importance d'approcher la question de la mobilisation des ressources locales dans un contexte plus large. Il ne s'agit pas seulement d'une question pragmatique quant à savoir de quelle manière les ONG peuvent avoir accès à des fonds une fois que les donateurs externes se décident. Il s'agit de savoir de quelle manière développer une **reconnaissance** du travail des ONG et des autres OSC **sur le plan local**, et établir une **légitimité** et un soutien pour un rôle plus étendu de la société civile.

INTRAC considère dès lors la question de la durabilité organisationnelle comme un ensemble, en examinant **l'environnement externe** de l'organisation et ses **capacités internes** et en abordant ces deux domaines par un travail de renforcement des capacités. En ce qui concerne l'environnement externe d'une organisation, le profil d'ensemble du secteur de la société civile et le contexte local plus large doivent être examinés. De quelle crédibilité le secteur jouit-il dans la société civile dans son ensemble ? Quelle est la nature des relations dans le secteur ? Quel degré de collaboration (ou de compétition) existe-t-il entre les OSC ? Quelles sont les techniques et les compétences que les ONG doivent développer avant de s'engager avec d'autres acteurs de la société ?

Quand on évalue les capacités internes d'une organisation, une identité organisationnelle claire est de la plus haute importance. L'organisation s'est-elle reconnue une mission et des valeurs ? A-t-elle la capacité d'établir et de développer des relations avec d'autres acteurs de la société civile ? Ses programmes, ses systèmes de gestion interne et sa capacité à penser et agir sont-ils stratégiquement adéquats et capables de susciter une reconnaissance extérieure de la valeur et de l'efficacité de son travail ?

En conclusion, la mobilisation des ressources concerne la capacité des ONG et des autres organisations de la société civile à développer les compétences qui leur permettront de s'engager de manière opportune en tant qu'acteurs sérieux avec les différents secteurs de la société dans laquelle elles opèrent. Elle concerne l'identification et l'obtention par les organisations de la société civile de ressources auprès de leurs propres sociétés (INTRAC 2002). Le renforcement des capacités doit viser à atteindre ces résultats.

## **Références et manuels sur la mobilisation des ressources**

- Bennett, J. and Gibbs, S. (1996) *Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs*. Oxford: INTRAC.
- Fowler, A. (2000) *The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*. London: Earthscan.
- Holloway, R. (1999) *Towards Financial Self-Reliance: A Handbook on Resource Mobilisation for Civil Society Organisations in the South*. London: Earthscan.
- INTRAC (2002) *Internal Report on Resource Mobilisation*. Oxford : INTRAC, non publié.
- Smillie, I. (2001) *Patronage or Partnership?* USA: Kumarian

Wells, R. (2001) 'Viewpoint'. Dans *Development in Practice*, 11 (1). Oxford: Oxfam.  
Weston Wilson, E. (2001) *Fundraising Close to Home: Building Credibility*. UK: The Foundation for Fundraising UK and ITDG.

### **Sites Internet utiles**

Pour des informations sur Ashoka et ses programmes sociaux d'entrepreneuriat, voir  
<http://www.ashoka.org>

Catalyst Works se spécialise dans le marketing des ONG internationales  
<http://www.CatalystWorks.co.uk>

Pour des informations sur PACT et son approche d'engagement social de la communauté, voir :  
<http://www.pactworld.org>

The Resource Alliance (connue auparavant sous le nom de The International Fund Raising Group) tente d'aider les organisations bénévoles partout dans le monde à renforcer leurs capacités à mobiliser un soutien à leur travail. Voir : <http://www.resource-alliance.org>

*Fin des nouvelles concernant le renforcement des capacités \*\*\*\**

### **Re-penser la durabilité**

À travers mon travail d'évaluation, j'ai souvent rencontré des ONG du Sud et de l'Est qui s'efforcent de devenir durables. Mais qu'entendent-elles exactement par « durables » ? La définition que nombreux semblent avoir acceptée et adoptée est de se financer soi-même (à partir de sources de leur pays pour une période limitée (habituellement de trois à cinq ans). D'où vient cette définition ? On peut presque toujours l'imputer à un de leurs donateurs étrangers qui, dans le meilleur des cas, leur ont suggéré ou, dans le pire, l'ont imposée comme objectif à atteindre au cours de la prochaine période de financement. En réalité, trois ou cinq ans plus tard, malgré de vaillants efforts, moins de 10 % de leur budget global est assuré par des sources locales comme des donations volontaires, la vente de leurs publications, des rémunérations pour la fourniture de services et des activités de création de revenus.

Le but de la durabilité n'a pas été atteint, non en raison d'un manque d'efforts, mais simplement parce qu'elle est irréaliste et irréalisable. Les économies de bon nombre de ces pays sont faibles et stagnantes alors que l'absence d'exonérations fiscales pour les dons à des organisations caritatives décourage les dons locaux. La vente de publications et les droits d'inscription pour les formations, bien qu'ils représentent des sommes importantes, ne peuvent rapporter que des fonds limités. Par ailleurs, bon nombre des personnes que les ONG forment sont elles-mêmes incapables de couvrir l'entièreté des frais.

En ce qui concerne les activités de création de revenus, il faut généralement 18 à 24 mois avant que la plupart des nouvelles entreprises commencent à faire des bénéfices et même dans ce cas, les bénéfices doivent au cours des premières années être réinvestis dans l'entreprise afin qu'elle puisse se développer. Les ONG estiment que les compétences nécessaires pour gérer une entreprise ne sont pas nécessairement les mêmes que pour gérer une ONG. En outre, le temps et l'énergie nécessaires pour gérer les activités de création de revenus sont considérables, pouvant dès lors nuire aux principales activités des ONG.

Paradoxalement, la plupart des donateurs qui ont, ces dix dernières années, encouragé cette définition stricte de la durabilité, comme « auto-financée », ne sont elles-mêmes pas durables ! Elles dépendent de la part d'argent qu'elles ont été invitées à distribuer, soit par des sources gouvernementales, des organisations internationales, des entreprises ou du grand public, afin de couvrir leurs frais. S'il leur était interdit d'utiliser une part de ces sources de subventions pour se financer elles-mêmes, elles ne seraient plus viables et disparaîtraient rapidement.

Étant donné que cette définition stricte de la durabilité n'est pas utilisable, une définition plus large, plus réaliste et praticable est nécessaire. Je proposerais que

Une ONG **durable** soit une ONG qui espère raisonnablement continuer à fonctionner et à se développer à moyen terme (trois à cinq ans) et travailler de manière productive avec son groupe cible.

Afin de réaliser cet objectif, une ONG doit être engagée dans quatre domaines liés :

1. Pour effectuer un **travail valable** : répondre aux besoins réels et s'engager à renforcer la capacité des groupes et des communautés
2. Avoir des **contacts et des bonnes relations** avec les acteurs principaux comme le groupe cible, le gouvernement local, d'autres ONG etc.
3. Disposer de **sources de financement diversifiées** : ne pas dépendre d'un seul donateur étranger et développer différentes sources, locales et étrangères.
4. Être **organisée et gérée de manière satisfaisante**.

Ce type d'ONG continuera probablement à se trouver un rôle et à attirer un soutien continu, tant moral que financier, du moins à moyen terme. Après tout, le plus grand défi d'un donateur est de trouver des organisations valables et crédibles et des projets à soutenir. En effet, dire qu'ils « donnent » de l'argent est incorrect. En réalité, ils « achètent » les bénéficiaires pour eux-mêmes et leurs partisans. Parmi ces bénéficiaires : la livraison de programmes, l'obtention de matériel pédagogique pour leurs campagnes et même donner à leurs partisans un sentiment de bien-être.

**Par Chris Wardle, INTRAC Associate**

Email : [chriswardle@compuserve.com](mailto:chriswardle@compuserve.com)

\*\*\*

### **Gros plan sur l'Albanie : la société civile en transition**

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale jusqu'à 1991, l'Albanie a vécu la forme de communisme la plus répressive, isolationniste et autoritaire du bloc des pays de l'Est. Pratiquement aucune forme d'association libre n'était autorisée. La chute du régime a entraîné une récession économique, et le pays est devenu dépendant de l'aide étrangère et des versements des quelque 40.000 immigrants albanais. La situation déjà instable en Albanie s'est encore aggravée en 1999, avec une augmentation de 14 % de la population, due à l'afflux de réfugiés du Kosovo. Le nombre d'ONG a augmenté de façon spectaculaire, avec les 150 ONG qui se sont inscrites auprès du HCR à Tirana (RRN 1999). Pendant la crise des réfugiés, une aide énorme a été apportée en Albanie. L'héritage de ces crises et le flot d'argent octroyé au hasard dans le pays a été très préjudiciable à l'émergence de la société civile. Cela a entraîné une approche essentiellement axée sur les donateurs pour de nombreuses ONG, une approche lourdement centrée sur les projets et une pléthore d'exemples de mauvaise pratique, de la part des donateurs et des bénéficiaires.

L'Albanie est sans doute l'exemple extrême d'un pays qui a reçu des sommes d'argent énormes pour le court terme, de la part de toutes sortes d'organisations et d'individus d'Europe de l'Ouest, après la chute du communisme et des diverses situations d'urgence qui s'y sont produites. Par exemple, les Européens de l'Ouest y sont souvent venus avec leurs idées propres sur les projets qu'ils souhaitaient voir entreprendre par leurs partenaires, plutôt que de chercher à financer des initiatives locales adéquates. Bon nombre des organisations n'étaient pas professionnelles et manquaient d'expérience. Alors que la plupart des « fausses » ONG et aussi les moins crédibles disparaissent, avec la transition vers une phase plus développementale, la mentalité axée sur le donateur reste forte.



Le développement de la société civile en Albanie est confrontée à de nombreux défis, en tentant de se départir de sa forte dépendance aux donateurs pour gagner en autonomie et indépendance. Les leçons de l'expérience albanaise soulignent les dégâts que peuvent causer les donateurs externes par des pratiques de financement à court terme et *had hoc*. Il est important que les donateurs de tous niveaux réfléchissent aux effets à long terme de leurs décisions de financement et contribuent à la durabilité des organisations locales.

En contre-réaction à une approche excessivement axée sur les projets, certains donateurs ont commencé à adopter des stratégies pour un renforcement des capacités orienté sur une politique de soutien à la gouvernance et décentralisation locale. Cette tendance se confirme à un moment où l'ensemble de l'aide à l'Albanie diminue et que les autorités locales dont les capacités ont été renforcées il y a peu, sont privées de ressources pour mettre en oeuvre le changement. Le danger est que la planification et la formation prennent le pas sur l'ancienne axe d'aide, qui visait la mise en oeuvre des projets et la livraison de services, avec peu de moyens pour transformer les nouvelles compétences acquises au niveau local en réalisations de développement positives. Il est urgent que les donateurs adoptent une approche plus équilibrée et coordonnée plutôt que de tergiverser entre plusieurs extrêmes.

Une tendance corollaire est que peu d'ONG cherchent à renforcer la société civile par des moyens de développement institutionnels et organisationnels. La question est ici de savoir quels sont les acteurs civiques qui sont les « véritables membres » de la société civile albanaise et dès lors qui sont dignes d'être renforcés au niveau de leurs capacités. Dans la planification urbaine, un domaine d'intervention essentiel en réponse à l'immigration massive vers les villes, il y a un gouffre énorme entre les ONG qui adoptent un point de vue exclusif et professionnel de la société civile et celles qui accueillent une large participation citoyenne. Dans un pays où les concepts de participation et d'action civiques sont très nouveaux, c'est cette interprétation plus large qui permettra l'émergence d'un accord sur une authentique société civile albanaise.

**Par Vicky Brehm**

[v.brehm@intrac.org](mailto:v.brehm@intrac.org)

### **Remerciements et références**

John Beauclerk, responsable de programme d'INTRAC pour l'Europe centrale et orientale, a apporté nombreux commentaires à cet article.

Albanian Children's Alliance (2001) *Report of the First Meeting of the National Assembly*. Tirana : non publié

Relief and Rehabilitation Network (1999) 'Albania Update'. Dans *RRN Newsletter* (14). London: RRN.

Sampson, S. (1996) 'The Social Life of Projects: Importing Civil Society to Albania'. Dans Hann, C. and Dunn, E. *Civil Society: Challenging Western Models*. London: Routledge.

UNDP (1998) *Country Co-operation Framework for Albania (1998-2001)*. Website: [http://www.undp.org.al/projects/cc\\_framework.htm](http://www.undp.org.al/projects/cc_framework.htm)

\*\*\*

### **Nomination à INTRAC: Directeur de recherche**

INTRAC continue à chercher un candidat exceptionnel : une personne qui ait une réputation internationale, une expérience en développement international et en recherche appliquée et qui dirigera l'équipe de recherche d'INTRAC, qui est en pleine expansion. En tant que membre de l'équipe des cadres d'INTRAC, le candidat potentiel sera responsable des domaines du développement stratégique de l'organisation et de promouvoir nos principaux intérêts dans la société civile, le renforcement des capacités organisationnelles et le développement participatif.

Pour connaître tous les détails concernant le poste et obtenir le formulaire de candidature, veuillez écrire à :

Personnel, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ, UK

Email : [l.collett@intrac.org](mailto:l.collett@intrac.org)

Date de clôture : 3 juin 2002. Il est inutile que des candidats précédents représentent leur candidature.

\*\*\*

**ontrac**

ISSN 1476-1327

Editrice : Vicky Brehm, chercheuse, INTRAC

Design : Sophie Johnson, Colophon

Impression : Litho and Digital Impressions Ltd., Oxford

**ontrac** est le bulletin d'informations d'INTRAC (le Centre International de Recherche et de Formation des ONG). Il est publié 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, CAFOD, Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Oxfam Grande-Bretagne, South Research et Save the Children Alliance international.

INTRAC

PO Box 563

Oxford OX2 6RZ

United Kingdom

Tel : +44 (0) 1865 201 851

Fax : +44 (0) 1865 201 852

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

Website : <http://www.intrac.org>

INTRAC est une société à responsabilité limitée No.2662796 et une association caritative n 1016676