

ONTRAC 22

ontrac

No. 22, septembre 2002

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

Table des matières

Point de vue Mesure, gestion et responsabilité financière : Qui vérifie et pour quelle raison ?

Cinquième conférence d'évaluation d'INTRAC

Nouvelles publications

Nouvelles concernant le renforcement des capacités Participation aux indicateurs de développement

INTRAC de l'intérieur

Gros plan sur l'Inde : L'utilisation du code de la Croix-Rouge pour l'évaluation du programme à Gujarât.

discussion Une question de confiance ?

Synthèse des publications sur la confiance et la responsabilité

Le programme de formation ouverte d'INTRAC

Veillez noter que l'adresse électronique générale d'INTRAC a changé : **info@intrac.org**

Dans ce numéro : David Marsden se penche sur les débats suscités par la Conférence 2001 de Cornell et la conférence 2002 du Centre Swansea d'études de développement sur l'évaluation, la responsabilité et l'inclusion ; Janet Townsend aborde les sujets de la confiance, de l'évaluation et de la responsabilité financière ; Tony Vaux illustre la pratique du code de conduite de la Croix-Rouge dans son évaluation du tremblement de terre de Gujarât ; Anne Garbutt examine l'élaboration d'indicateurs de contrôle et d'évaluation dans le cadre du travail d'INTRAC en Asie centrale.

Nos lecteurs sont invités à communiquer leurs commentaires sur les thèmes abordés dans *ontrac*. 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: e.harris-curtis@intrac.org

**Point de vue : Mesure, gestion et responsabilité financière :
Qui vérifie et pour quelle raison ?**

Dans les cercles du développement, on s'est dernièrement beaucoup concentré sur l'association des méthodes quantitatives et qualitatives, et plus particulièrement sur la mesure des **conséquences** plutôt que du **rendement**. Or, comment savoir si les communautés ont réellement été renforcées ? Qu'est-ce qui nous permet de savoir si les moyens d'existence sont plus durables ? De quelle manière pouvons-nous évaluer si les groupes marginalisés ont réellement été plus intégrés ? Comment pouvons-nous mesurer une amélioration de la capacité, le développement institutionnel ou l'efficacité organisationnelle ? De quelle manière pouvons-nous vérifier les réalisations d'une approche basée sur les droits, ou savons-nous que la "confiance" s'est améliorée et que les risques ont été réduits ? Pour quelle raison devons-nous nous en assurer et quand notre travail est valable, qui atteste de notre réussite ? Qui vérifie ? En dernière analyse, ne s'agit-il pas vraiment de renforcer le *contrôle* ?

Répondre à de telles questions nous fait entrer au centre des débats actuels sur l'efficacité du développement. Pourtant, pas nécessairement comme le croient ceux qui considèrent que les formes traditionnelles d'analyse sont adaptées pour résoudre les nouveaux problèmes. En effet, nous entrons dans le nouveau siècle avec une nouvelle série de dilemmes qui exigent des outils fondamentalement différents. L'argument selon lequel on trouve la vérité grâce à un mélange judicieux de méthodes qualitatives et quantitatives **suppose** que nous acceptons le contexte explicatif implicite qui les imagine aux deux extrémités d'un spectre.

Nous structurons la réalité en fonction des opinions sur le monde que nous défendons. Il nous faut reconnaître que les significations sont toujours négociées et que nos actions dépendent implicitement sinon explicitement, des points de vue sur le monde particuliers et souvent opposés qui émanent de contextes culturels spécifiques. Le contexte culturel a retenu une certaine attention grâce à l'importance accordée au changement organisationnel, institutionnel et d'attitude. Alors que l'on se concentrait auparavant sur les projets, à présent, on se focalise de manière générale sur les mécanismes.— le Cadre de Développement Intégré (CDI) – et par des approches favorables aux personnes défavorisées – les Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP). Pourtant, malgré cette nouvelle approche, l'important semble être les mécanismes de restitution et de contrôle, la reproduction et les efforts pour parvenir à une uniformité qui soit simple et reproductible.

Nous devons reconnaître les dimensions formelles et informelles, explicites et implicites des cultures organisationnelles. Nous devons également admettre que dans ces contextes culturels, les réalités sont constamment renégociées : qui sait de quelle manière on construit un capital social ? À quel stade une communauté est-elle développée ? De quelle manière gagne-t-on la confiance et l'autorité ? Selon Amartya Sen, les gouvernements doivent permettre aux citoyens de faire des choix en toute connaissance de cause afin d'obtenir et ensuite d'exercer des droits ; la liberté est certainement liée à la libération plutôt qu'au contrôle... Si les méthodes et les instruments que nous utilisons sont façonnés par nos hypothèses implicites, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives importe peu. Un tel point de vue sur le monde tentera de garantir que les résultats soient extraits et résumés pour informer et apporter des preuves objectives. Un autre soutiendra un processus plus participatif, qui associe des parties prenantes informées à l'interprétation contextuelle des résultats. Il est important d'admettre que derrière chaque méthode, il y a un mobile.

Onora O'Neill se penche sur "la crise de confiance" et avance que nous avons créé une culture du soupçon. Nous parlons de droits alors que nous ignorons les obligations. Nous mettons en exergue la responsabilité et la transparence tout en imposant des objectifs de gestion et des évaluations de performance. Là où nous avons des garanties et des preuves, nous n'avons pas besoin de confiance. Comme elle le fait remarquer, « la transparence a marginalisé l'obligation de ne pas décevoir ». Dès lors, le contrôle, la comptabilité et l'évaluation peuvent être les ennemis de la confiance. En réduisant l'incertitude et l'ambiguïté, nous faisons tomber le voile qui cache (et

protège) les différences et les inégalités. En réalité, nous ne pouvons juger que peu de choses d'après les apparences si nous reconnaissons que chaque rencontre est pleine d'ambiguïté.

Si les méthodes qualitatives et quantitatives sont complémentaires, pourquoi sont-elles si souvent perçues comme opposées ? Les chercheurs qui analysent les aspects qualitatifs s'intéressent davantage aux questions éthiques (*soft*) et les chercheurs qui se penchent sur les aspects quantitatifs, à l'objectivité scientifique (*hard*). Pourtant, cette objectivité ne peut prévaloir sur les considérations éthiques. La nature subjective de l'analyse qualitative, « *soft* », et spécifique au contexte peut-elle limiter les résultats à des récits subjectifs ? Il n'y a pas de contre-faits permettant d'obtenir une interprétation impartiale ; aucune analyse « avec et sans » ne peut montrer les relations causales entre les apports et les résultats. Quelles que soient les méthodes utilisées, les données seront toujours spécifiques au contexte et tributaires des perceptions du donateur et du bénéficiaire – qu'il s'agisse d'enquêtes individuelles ou d'évaluations de la pauvreté avec la participation des intéressés (PPA).

Ce type de questions alimente un débat que l'on pourrait qualifier de lutte entre l'interprétation « économique » ou « économisante » du monde par les experts et les interprétations de tous les jours du monde par les gens. L'une est déductive et s'élabore à partir d'une perception de la réalité exprimée par des statistiques mutuellement comparables, habituellement réduite à des valeurs monétaires, parce que ces dernières font office de garanties et de preuves et sont basées sur les prémisses incertaines de la rationalité et du contrôle. L'autre est inductive et se construit sur les valeurs singulières et uniques grâce auxquelles les individus, avec des informations partiales, agissent dans le monde tel qu'ils le perçoivent et l'interprètent. Actuellement, la lutte continue pour aborder l'analyse de manière plus éclairée, holistique et informée d'après le contexte.

David Marsden

Email: d.marsden@intrac.org

Références :

Cornell University (2001) 'Qualitative and Quantitative Poverty Appraisal: Complementarities, Tensions and the Way Forward International Conference', mars.

www.people.cornell.edu/pages/sk145/papers/ggz/pdf

O'Neill, O. (2002) Conférence 1 'Spreading suspicion', Conférence 2 'Trust and terror', Conférence 3 'Called to account', Conférence 4 'Trust and transparency' BBC Reith lectures, mars.

www.bbc.co.uk/radio4

Sen, A. (2000) *Development as Freedom*. Oxford : Oxford University Press.

5e conférence d'évaluation d'INTRAC

Kontakt Der Kontinenten, Pays-Bas

Lundi 31 mars- Vendredi 4 avril 2003

80 - 120 participants.

Compte tenu du fait que les organisations relèvent le défi d'utiliser le contrôle et l'évaluation du renforcement des capacités dans le domaine, il convient d'examiner de quelle manière ces efforts s'inscrivent dans la tendance actuelle des donateurs à encourager l'usage de l'évaluation de la performance et de la gestion sur base des résultats. La 5e conférence internationale examine de

manière critique l'interface entre les systèmes d'évaluation de la performance d'amont en aval, fondée sur les résultats et les systèmes participatifs d'aval en amont, basés sur les clients.

Nous nous efforçons d'atteindre un équilibre représentatif entre les régions géographiques, les différents types d'organisations et les individus. INTRAC attend les demandes de participation des décideurs, du personnel de programmes et des universitaires engagés dans des organismes de développement.

Pour plus de détails, veuillez contacter Ceri Angood, organisateur de la conférence.

Email: c.angood@intrac.org

Nouvelles publications

PEOPLE AND CHANGE : Exploring Capacity Building in NGOs

Rick James, NGO Management Policy Series no. 15, juin 2002,
ISBN 1-897748-68-X £15.95 + P+P.

People and Change traite de l'amélioration de l'impact du renforcement des capacités. Sur base de nombreuses années d'expérience pratique avec les ONG, pour la plupart en Afrique, ce livre avance que pour les programmes de renforcement des capacités soient plus efficaces, nous devrions faire davantage de cas des dimensions complexes et très personnelles du changement organisationnel. Fowler explique également pourquoi les organisations ne peuvent changer sans que les individus ne changent. À cette fin, nous devons comprendre la culture et le contexte dans lequel le renforcement des capacités est pratiqué et adapter nos programmes en conséquence. C'est uniquement à partir de là que nous pourrions améliorer l'impact de notre renforcement des capacités, en tirant les leçons de notre travail. *People and Change* fournit également des orientations pratiques pour aborder plus sérieusement le travail de contrôle et d'évaluation du renforcement des capacités.

Cet ouvrage est destiné à toute personne concernée par le renforcement des capacités, qu'il soit fournisseur de services, sympathisant, donateur ou bénéficiaire. En combinant des études de cas, des exemples d'expériences et des articles basés sur une pratique réfléchie, *People and Change* propose aux praticiens des idées, des suggestions et des défis pour améliorer l'efficacité des interventions de renforcement des capacités.

TROUVER UN ÉQUILIBRE [en russe]

Alan Fowler 2001, ISBN 1-897748-65-5 £14.95 + P+P.

Résumé d'une critique qui est parue la première fois dans *BEARR Trust Newsletter*, 36, juillet 2002.

Trouver un équilibre donne un panorama exhaustif de la gestion de fonctionnement et des défis stratégiques auxquels sont confrontées les organisations non gouvernementales de développement (ONGD). Les neuf chapitres couvrent plusieurs thèmes, dont la conception du développement, la planification stratégique, les relations avec les partenaires, le financement et les finances, l'évaluation de l'impact et les défis à venir.

Chaque chapitre donne des idées et conseils pratiques. Le chapitre consacré à l'évaluation de l'impact est particulièrement bon, de même que le dernier chapitre sur l'avenir des ONGD. Il y a en outre tout au long du livre des informations utiles sur une série de domaines importants.

Le livre répartit les questions de développement en zones géographiques. Bien qu'il mentionne le Sud et l'Est, il privilégie l'expérience du Nord et du Sud. À première vue, son utilité pour les ONG de l'Est n'apparaît pas clairement. Ensuite, il apparaît non seulement comme un instrument utile pour les responsables et dirigeants d'ONGD de l'Ouest et du Nord auxquels il semble être essentiellement destiné, mais également pour les gestionnaires d'ONG de l'Est. Ils sont encouragés à tirer les leçons des 30 années d'expérience du Sud relative au travail d'aide et de développement et, par conséquent, à éviter de répéter leurs erreurs.

Le passage consacré aux gestionnaires qui ont « officiellement peu d'expérience de la gestion à but non lucratif du travail de développement et tendent à « apprendre sur le tas à diriger et organiser » est particulièrement pertinent pour les ONGD russophones. Il aurait cependant été utile qu'INTRAC justifie les raisons d'une traduction russe et décrive le public auquel elle est destinée. Bien que cette traduction apparaisse comme une lecture importante pour un public réduit de russophones qui travaillent pour des donateurs ou des ONGD internationales, il serait également salutaire de proposer des conseils et des suggestions pratiques sur une série de questions relatives à la gestion à un public plus large d'ONG de langue russe.

Le style de Fowler oscille entre le reportage factuel sur la manière dont les ONGD se comportent et des suggestions pratiques sur la manière dont elles devraient se comporter. Il semble lui-même trouver un équilibre entre théorie et pratique, entre les idéaux d'une bonne gestion et les réalités complexes du développement durable.

Pour plus d'informations sur les publications d'INTRAC, veuillez contacter Carol Beaumont Email : c.beaumont@intrac.org ou visiter le site web, <http://www.intrac.org/pubs.html>

Nouvelles concernant le renforcement des capacités

Voici les nouvelles sur le renforcement des capacités no. 11. Dans ce numéro, Anne Garbutt examine les mécanismes utilisés pour élaborer de manière participative des indicateurs en Asie centrale.

Participation aux indicateurs de développement

En tant que gestionnaires de programmes, on nous demande souvent d'élaborer des indicateurs qui mesurent les **objectifs complexes** que nous tentons d'atteindre, indépendamment des personnes qui effectuent réellement le travail. Les systèmes de contrôle ne sont-ils pas souvent élaborés par des unités de spécialistes qui ne font pas partie de l'équipe d'exécution ? Nous sommes tous confrontés à une pression entre le travail que nous effectuons et la mesure de ce travail. Combien de fois n'avons-nous pas entendu : « Si vous êtes capables de le faire, vous êtes capables de le mesurer ! » En réalité, nous élaborons des systèmes de contrôle pour prouver aux donateurs ou aux responsables les résultats que nous obtenons. Nous parlons d' « organisation intelligente » et d'élaboration d'indicateurs par la participation, ces indicateurs étant utilisés pour nous aider à gérer le programme. Dans la pratique, nous avons une charge de travail énorme et nous nous simplifions la tâche en sélectionnant quelques personnes choisies pour gérer le système de contrôle élaboré en début du programme. Ces personnes fournissent les réponses, qu'en tant que responsables, nous attendons.

Le programme de développement institutionnel de la société civile en Asie centrale d'INTRAC (ICAP) est confronté à ces **gacheurs** depuis ces douze derniers mois. Il y a eu une série d'ateliers et de réunions au cours desquels les partenaires et le personnel d'INTRAC d'Asie centrale et d'Oxford ont mis au point un système de contrôle qui comporte une série d'indicateurs. Ces

derniers ne mesureront pas uniquement les progrès du travail, mais fourniront les informations adéquates pour que tous les intéressés soient associés à l'évolution du programme.

En tant que responsable et formateur, je suis souvent frustré de ne pas pouvoir répondre directement à des questions telles que : quels sont les indicateurs disponibles pour mesurer une activité ou un produit que nous avons conçu ? Combien de fois n'obtenons-nous pas de réponse ? Il n'existe **tout simplement pas d'outils reproductibles** non spécifiques. Chaque programme est unique et présente un système complexe qui lui est propre. Le contexte, les besoins des clients, le profil du personnel et les ressources physiques concourent à influencer la manière dont un programme s'élabore et fonctionne. Il serait impossible de recréer les conditions de tout autre programme ailleurs dans le monde ; c'est pourtant le défi auquel sont confrontés tous les responsables de projets quand ils envisagent de concevoir un système de contrôle. Le personnel d'INTRAC a travaillé dans de nombreuses autres régions du monde, pourtant il n'a pas d'expérience de travail dans le contexte des Etats de l'ancienne Union soviétique, avec des gens qui ont vécu et continuent à vivre des changements importants. De quelle manière allions-nous élaborer des indicateurs qui pouvaient mesurer nos activités tout en aidant nos partenaires à mettre au point des indicateurs utiles à leurs propres objectifs ?

INTRAC a tenté d'aider leurs parties prenantes (ONG, organisations de base, organisations de soutien aux ONG, donateurs et ONG internationales) à intégrer pleinement le contrôle et l'évaluation dans leur travail. Les systèmes d'évaluation sont rarement assimilés dans l'approche d'un programme ; la plupart sont élaborés séparément par des départements de contrôle et d'évaluation, ou par des experts qui travaillent souvent dans la même organisation. Par conséquent, INTRAC visait à élaborer une série d'outils qui les encourageraient à devenir des organisations autodidactes et qui les aideraient à tirer les leçons de l'expérience d'ICAP. Ils comprendraient dès lors mieux l'utilité d'évaluer de manière critique leur rôle dans le contexte d'Asie centrale, qui est constante mutation.

Le système de contrôle et d'évaluation ICAP a été proposé comme modèle pour développer les compétences des différentes parties prenantes concernant le processus d'élaboration d'un tel système. Un programme de formation suivie sur le contrôle et l'évaluation serait également proposé. Chaque stade de développement et de mise en œuvre du système s'accompagnerait d'un atelier de formation. Cette mesure était particulièrement audacieuse dans la mesure où les erreurs et les réussites d'INTRAC seraient exposées à ses partenaires.

Cet objectif a été morcelé en différentes phases :

Première phase

L'élaboration d'un système de contrôle et d'évaluation qui prévoyait une série de trois ateliers composés de représentants d'organisations de soutien des ONG, d'ONG, de donateurs et d'organisations internationales et du personnel d'ICAP de cinq Etats d'Asie centrale. Les ateliers visaient à susciter :

- un accord sur les vastes objectifs de travail d'INTRAC en Asie centrale ;
- la rédaction d'une série de questions importantes, à utiliser dans le cadre du contrôle des résultats et des impacts liés aux objectifs larges du programme et ;
- la création d'une série d'indicateurs qui puissent être utilisés à différents niveaux pour contrôler les avancées du programme.

En février 2002, une réunion de révision a eu lieu avec le personnel d'ICAP pour enfin affiner les indicateurs en vue de développer les outils spécifiques et se mettre d'accord sur les endroits où récolter les données. L'ensemble du système suivrait en temps utile.

Deuxième phase

Celle-ci visait à intégrer les indicateurs dans un plan de contrôle que le personnel et les partenaires utiliseraient pour récolter les données utiles à la rédaction du rapport de la première année.

La deuxième phase était également liée aux ateliers consacrés aux systèmes de rédaction de rapports et à la formation d'un groupe de référence ONG grâce auquel les outils seraient vérifiés par recoupement par différentes parties prenantes. La triangulation a été assurée par différents moyens : aborder la question de la fiabilité ; utiliser des méthodes, des outils et des perspectives différents; travailler en équipe; utiliser des sources multiples de données ; introduire des outils dont des groupes d'utilisateurs potentiels ; rencontrer les principaux informateurs ; utiliser les questionnaires et analyser les données et observations secondaires.

La question cruciale qui a surgi pendant le processus a été de savoir si les données que nous récoltions étaient fiables et valides, de qualité et fournies en quantité suffisante ? L'équipe admet que la qualité et la quantité des données récoltées bonifieront progressivement, parallèlement à l'amélioration de la compréhension et des compétences des intéressés et le perfectionnement des outils. Les changements du contexte et l'évolution du programme influenceront également les informations récoltées.

Troisième phase

La prochaine phase prévue sera d'examiner l'utilisation des différents outils dans le contexte de l'Asie centrale. Ce travail sera associé aux ateliers qui examineront les compétences nécessaires pour appliquer les outils, ce qui aidera les intéressés à mieux comprendre l'importance d'utiliser les outils efficacement.

Ce processus a été long et aurait également pu être coûteux. Toutefois, étant donné qu'il est intégré au programme dans le cadre du développement institutionnel du secteur, les frais sont couverts par le budget du programme. Le processus a dû évoluer plus lentement que les donateurs ne l'auraient souhaité. Cependant, l'engagement des intéressés a été un avantage inestimable, qui renforcera la qualité des informations obtenues, vu que tous les participants espèrent le succès du système qu'ils ont mis au point.

Le programme ICAP n'a pas trouvé de réponse aux nombreuses questions posées par les responsables et de nouvelles questions se posent continuellement. Toutefois, il a permis aux différentes parties prenantes de participer au processus. Ce faisant, elles comprennent mieux les problèmes que pose l'élaboration d'un système de contrôle et d'évaluation, qui doit être considérée comme faisant partie du lot quotidien de tout projet ou programme car cela les aidera à effectuer leur travail plus efficacement.

Anne Garbutt

Email: a.garbutt@intrac.org

INTRAC de l'intérieur

Vicky Brehm, chercheuse et éditrice d'*ontrac*, a débuté son congé de maternité en avril. Nous félicitons Vicky Brehm et son mari pour la naissance de leur fils, Elliott, en mai. Nous espérons que Vicky profitera de son congé et qu'elle reviendra en pleine forme en janvier 2003 au bureau d'INTRAC. Emma Harris-Curtis, qui était précédemment en charge de l'information à INTRAC, assure l'intérim comme chercheuse en l'absence de Vicky et Laura Jarvie, qui était auparavant chercheuse bénévole, travaille en tant que chargée de l'information.

Il y a eu un changement important au département des finances au début du mois de juin, avec le départ de Fiona Shickle de son poste de directrice de la finance et de l'administration. Vu que Fiona travaillait à INTRAC depuis plus de cinq ans, elle nous manquera beaucoup. Nous sommes toutefois heureux d'accueillir Peter Howlett comme nouveau directeur des finances. Peter connaît bien le secteur ONG étant donné qu'il a travaillé à Oxfam et en tant que consultant.

Lorraine Collett a quitté son poste de responsable de bureau à la fin juin et a décidé de poursuivre sa carrière en enseignant l'anglais comme seconde langue.

Natasha Thurlow
Email: n.thurlow@intrac.org

Gros plan sur l'Inde : Utilisation du code de la Croix-Rouge pour l'évaluation du programme de Gujarât

Cet article est un résumé de l'enquête sur l'utilisation du code de la Croix-Rouge dans le cadre de l'évaluation du Disaster Emergency Committee (DEC) sur la réaction au tremblement de terre de Gujarât en janvier 2001.

Dans l'évaluation du DEC, les évaluateurs ont tenté de réduire la subjectivité au minimum. À cette fin, ils ont privilégié l'examen de deux éléments essentiels : une série de valeurs choisies par les organismes participants et une méthode systématique d'analyse des points de vue des personnes touchées. On peut soutenir que les évaluations de la performance par rapport au code auraient pu être effectuées par les évaluateurs, mais ceci aurait été en soi contraire au code, qui exige une responsabilité auprès des donateurs et des bénéficiaires.

Le DEC avait conçu ses propres critères de valeurs pour les évaluations ; **la pertinence et la justesse, le coût-efficacité, l'impact, la couverture, la logique et la cohérence**. L'équipe pensait que ces critères étaient trop vagues pour être utilisés comme instruments d'évaluation et ne permettraient pas de limiter les risques de jugements subjectifs. En outre, ils ne donnaient aucune indication sur les questions fondamentales de l'équilibre entre aide et développement et ne répondaient pas à la question « aux yeux de qui ? ». Une autre faiblesse était que les six critères étaient les critères du DEC et qu'ils pourraient dès lors manquer d'objectivité dans une évaluation visant à permettre au public donateur de tenir les organismes d'aide pour responsables. En cherchant une alternative, la seule option retenue a été le code de la Croix-Rouge, compte tenu du fait que la signature du code est une condition pour être membre du DEC.

Dans des évaluations précédentes, le processus n'était pas systématique et avait beaucoup moins de poids que les avis de l'équipe d'évaluation. L'équipe a alors décidé de procéder à une enquête publique avec des chercheurs du Disaster Mitigation Institute, Ahmedabad, à Gujarât. L'enquête a été conçue pour intégrer les principaux éléments du code de la Croix-Rouge. Ces données ont servi à mesurer la performance par rapport au code de la Croix-Rouge.

Il est apparu qu'au Royaume-Uni, aucun des principaux responsables travaillant dans le domaine de l'aide ou assimilé n'avait récemment lu le code et ne l'utilisait comme outil de programmation ou d'évaluation. Il ne s'agissait de rien moins qu'un sceau de respectabilité, ce qui laissait entendre que peu de changements sont intervenus depuis la conclusion similaire d'une étude du DEC en 1998. Il est intéressant que lors d'un séminaire tenu avec des représentants d'organisations à Bhuj, dans la région du tremblement de terre, de nombreux responsables de l'aide aient admis leur surprise quant à la validité du code.

Le résultat de l'évaluation, mesuré par un système de points, se base sur la performance collective de 11 organisations participantes par rapport aux 10 principes du code de la Croix-Rouge :

Numéro du principe	Description du principe	Points
1.	Suprématie de l'impératif humanitaire	5

2.	L'aide est fournie indépendamment de la race etc.	8
3.	Religion et politique	9
4.	Indépendance par rapport à la politique gouvernementale	-
5.	Culture et coutumes	6
6.	Basé sur les capacités locales	5
7.	Implique les bénéficiaires	4
8.	Réduit les vulnérabilités futures	3
9a.	Responsable auprès des bénéficiaires	6
9b.	Responsable auprès des donateurs	8
10.	Dignité dans les images	5
TOTAL		59

La division du total par les 10 critères donne un indice global de 5,9 pour la réaction du DEC à cette catastrophe. Ce chiffre pourrait être comparé avec la réaction du DEC à d'autres catastrophes, ou à celle d'autres organisations.

Les **conclusions** obtenues indiquent que la demande de responsabilité dans le domaine de l'aide est importante. Elles soulignent en outre les nombreuses implications et recommandations intéressantes qui ont accompagné l'évaluation. La condition essentielle est un critère commun par lequel les apports de l'aide peuvent être mesurés. L'évaluation DEC de Gujarat montre que les principes du code de la Croix-Rouge sont pertinents, stimulants et instructifs et permettent d'établir des comparaisons entre les évaluations. Afin de développer ce code plus avant, il faut procéder à davantage d'évaluations. Des innovations telles que les enquêtes publiques et l'amélioration des indicateurs renforceront la méthode. Les organismes d'aide ont tendance à remettre en question le code, plutôt que leur propre performance par rapport à celui-ci. Toutefois, l'idée de changer le code affaiblit la base de responsabilité commune. Si les organisations d'aide souhaitent développer le code pour qu'il devienne un instrument solide, elles doivent s'efforcer d'y sensibiliser leur personnel et d'ancrer son utilisation dans la programmation des décisions.

Résumé d'un article écrit par Tony Vaux,

Humanitarian Initiatives.

Email: vaupt@aol.com

Référence :

Vaux, T. (2001) 'The DEC Response to the Earthquake in Gujarat' www.dec.org.uk

Discussion Une question de confiance ?

Voici une brève polémique sur une question qui est souvent à l'ordre du jour en ce moment : la confiance. Janet Townsend travaille sur la nouvelle gestion managériale dans le domaine de l'aide ; elle a effectué des recherches pour les ONG et le développement pendant de nombreuses années et est une amie de longue date d'INTRAC. Elle est employée au Département de géographie de l'Université de Durham.

Le problème

En tant qu'outsider, universitaire, j'ai été très surprise dans le cadre de ma recherche actuelle avec les ONG du Ghana, d'Inde, du Mexique et d'Europe (Mawdsley *et al.* 2002) d'entendre beaucoup de personnes tenir les mêmes propos que ceux qui sont tenus dans mon département.

Ils (les donateurs) ne se soucient pas du travail sur le terrain. Ils se préoccupent des rapports, d'une rédaction *professionnelle*. Le système doit être conçu de manière à ce qu'il ne puisse être utilisé à mauvais escient. La vérification matérielle révélera la vérité sur le terrain.

(Dr Muniratnam, responsable d'une ONG indienne importante et prospère.)

Nous passons un temps considérable à rédiger des rapports et avons l'impression que les activités menées de dehors du bureau sont invisibles.

(Membre féminin d'une petite ONG mexicaine florissante, qui conseille des groupes de base de femmes défavorisées, de langue nahuatl, Mexique)

Nous avons tous l'impression que ce n'est désormais plus le travail que nous effectuons qui compte, encore moins les changements que nous apportons, mais les rapports et la documentation que nous produisons. À l'examen, je trouve que nous souffrons tous de la « nouvelle révolution de gestion publique » et de sa « culture d'audit », que l'on appelle également la nouvelle gestion managériale et qui remonte aux années 1980, quand le Royaume-Uni, les USA et les autres gouvernements néo-libéraux ont développé cette nouvelle gestion managériale pour améliorer l'efficacité et la transparence du secteur public et limiter les frais. C'est ainsi que les professeurs, les infirmières, la police et les universités ont tous dû faire face aux demandes de transparence et de responsabilité, et prouver leur valeur par le biais d'indicateurs de performance. Ces techniques ont ensuite été exportées dans les années 1990 par les politiques étrangères et l'aide. De l'Université de Durham à Kisumu au Ghana, les mêmes approches managériales ont alors été facilement étendues du secteur public aux ONG financées par les gouvernements, aux organisations multilatérales ou aux fondations. Le personnel ONG du monde entier (de même que les professeurs, les infirmières et la police au Royaume-Uni) se plaint de passer un temps excessif à remplir des formulaires et à rédiger des rapports et de ne pas avoir suffisamment de temps pour son travail. Nos contextes de travail sont peut-être différents, mais les doléances sont les mêmes.

Les bonnes nouvelles

Les bonnes nouvelles sont que la bataille démarre au Royaume-Uni, menée par un professeur de philosophie de Cambridge, Onora O'Neill. Elle a donné une série d'entretiens radiophoniques intitulés « Une question de confiance » et qui donnent matière à réflexion. Dans l'ensemble, ses propos plairaient aux nombreuses personnes qui se sont confiées à moi, en particulier celles du Sud. O'Neill avance que :

Peut-être que la culture de la responsabilité que nous échafaudons implacablement pour nous-mêmes nuit en réalité à la confiance au lieu de la défendre. Les efforts pour empêcher l'abus de confiance sont énormes, acharnés et coûteux ; et inévitablement leurs résultats ne sont pas toujours à la hauteur.

Par conséquent, les nouveaux instruments de contrôle, de réglementation, de surveillance et d'application, « entravent souvent les objectifs véritables de la pratique professionnelle... En fin de compte, la nouvelle culture de la responsabilité incite à des choix arbitraires et non professionnels. »

Les nombreux employés d'ONG qui m'ont parlé seraient d'accord avec elle, et ajouteraient que cette nouvelle culture fait peu de choses pour empêcher la mauvaise utilisation des ressources, mais détourne par contre les ressources des besoins des pauvres. Nous avons construit une culture de la responsabilité centrée sur le fait de prouver que le gouvernement ou le donateur s'est efforcé d'empêcher les détournements des fonds. Étant donné que cela doit être prouvé, on fait grand cas de la documentation, des traces « papier » et non des visites sur le terrain aux ONG, ou de l'envoi d'inspecteurs à mes conférences. Les ressources sont déviées du travail véritable à la faveur de la production de pièces justificatives.

O'Neill en appelle à une « responsabilité intelligente » et c'est en effet le but à atteindre pour obtenir une responsabilité du travail véritable.

Janet Townsend

Email: janet.townsend@durham.ac.uk

Mawdsley, E. *et al.* (2002) *Knowledge, Power and Development Agendas*. Oxford : INTRAC.

Synthèse des publications sur la confiance et la responsabilité

Les conférences de Reith ont servi de catalyseur au débat sur la confiance et la responsabilité dans de nombreux domaines différents relatifs à la société civile. Dans la communauté ONG, la confiance commence à être étudiée dans de nombreux contextes : l'approche basée sur les droits, le contrôle et l'évaluation, les relations de financement et les codes de conduite. La synthèse des publications sur la confiance et la responsabilité figure ici pour aider ceux d'entre nous qui n'ont pas le temps de trouver les textes mais souhaitent approfondir ce domaine d'investigation actuel.

- Brehm, V. (ed.) (2001) 'Capacity Building: Building Trust in NGOs', *ONTRAC 17*, Oxford: INTRAC. Site internet de Charter 99 : www.charter99.org/accountability/index.html
- Clarke, J. et Newman, J. (1993) 'The Right to Manage: A Second Managerial Revolution?' *Cultural Studies* 7(3): 427-441.
- Clarke, J., Gewirtz, S. et McLaughlin, E. (eds) (2000) *New Managerialism, New Welfare?* London: Sage Publications en collaboration avec la Open University.
- Craig, G. et al. (2002) *Contract or Trust? The Role of Compacts in Local Governance*. Bristol : Joseph Rowntree Foundation.
- Desai, V. et Imrie, I. (1998) 'The New Managerialism in Local Government: North-South Dimensions', *Third World Quarterly*, 19(4): 635-650.
- Fowler, A. (2000) 'Beyond Partnership: Getting Real about NGO Relationships in the Aid System', *IDS Bulletin of Development Studies* 31(3): 1-13.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Free Press Paperbacks.
- Fukuyama, F. (2000) *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstruction of Social Order*. London: Profile Books.
- Hansen, K. (2001) *Curbing Corruption in Africa? Anti-corruption Strategies and Corruption of Everyday Practices*. Oslo: Norwegian Church Aid.
- Hope, A. et Timmel, S. (1995) *Training for Transformation: a Handbook for Community Workers, Book 2*. Colchester: ITDG.
- Hudock, A. (1999) *NGOs and Civil Society: Development by Proxy?* Cambridge: Polity Press.
- Independent Sector (2000) *Public Trust and Accountability*. Washington DC: IS.
- Insights Development Research (2002) 'Peace from Below?' (39).
- Lewis, D. et Sobhan, B. (1999) 'Routes of Funding, Roots of Trust? Northern NGOs, Southern NGOs, Donors and the Rise of Direct Funding'. *Development in Practice*, 8, (1&2) 117-130. .
- Ling, T. (2000) 'Unpacking Partnership: The Case of Health Care', dans Clarke, J. *et al.* 82-101.
- Mawdsley, E. *et al.* (2002) *Knowledge, Power and Development Agendas*. Oxford: INTRAC.
- NCVO Research Quarterly (1998) 'Blurred Vision – Public Trust in Charities', (1).
- O'Neill, O. (2002) Exposé 1 'Spreading Suspicion', exposé 2 'Trust and Terror', BBC Reith à la BBC. www.bbc.co.uk/radio4 .
- Perkins, S. et St John-Sandringham (eds.) (1998) *Trust, Motivation and Commitment: a Reader*. London: Strategic Remuneration Research Centre.
- Power, M. (1997) *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (2000) *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Townsend, J. G. (1999) 'Are Non-Governmental Organisations Working in a Development Transnational Community?' *Journal of International Development*, (11): 613-625.
- Tvedt, T. (1998) *Angels of Mercy or Development Diplomats? NGOs and Foreign Aid*. Oxford: James Currey.
- Wallace, T., Crowther, S. et Shepherd, A. (1998) *Standardising Development: Influence on UK NGOs' Policies and Procedures*. Oxford: WorldView Publishing.

Emma Harris-Curtis

Email: e.harris-curtis@intrac.org

.....

Nouveaux titres d'Earthscan sur le renforcement des capacités et le développement

Earthscan a dernièrement produit une brochure détaillant les nouveaux titres des auteurs les plus renommés dans le domaine du renforcement des capacités et du développement. Je vous invite à la télécharger. Parmi les deux plus marquants : le the Earthscan Reader sur la gestion ONG, la collection actuelle d'Alan Fowler et Michael Edward des principaux ouvrages sur le sujet et le dernier livre de Robert Chamber : Participatory Workshops. Si vous ne pouvez télécharger cette brochure et souhaitez demander une copie papier, veuillez envoyer un message électronique à <mailto:earthinfo@earthscan.co.uk>. Vous pouvez également trouver des informations sur tous les titres repris en rubrique sur le site Internet suivant : <http://www.earthscan.co.uk>, sur lequel vous pouvez lire des extraits de chapitre, vous abonner à un bulletin d'information électronique mensuel et gratuit et profiter de réductions. Pour télécharger une version PDF de la brochure, suivez le lien : http://www.earthscan.co.uk/capacity_building_and_development.htm

Formation ouverte d'INTRAC

Nous sommes heureux de vous annoncer notre programme de formation ouverte pour la période de fin septembre 2002 à mars 2003.

Les personnes qui ont besoin d'une introduction à une vue d'ensemble peuvent faire appel à nos cours résidentiels de trois jours à Londres. Pour approfondir le sujet, elles peuvent participer à nos cours de cinq jours à Oxford.

L'éventail des participants qui assistent à chaque événement enrichit l'échange d'expériences. Notre formation est participative et utilise une série de méthodes basées sur les principes de l'apprentissage actif comme les études de cas, le travail en groupe, les jeux de rôle et le soutien par les pairs. Elle est complétée par des présentations sur les cadres théoriques utiles et les dernières théories et tendances, ce qui permet aux participants de disposer de références pour leur apprentissage et de situer leur expérience dans une pensée plus large.

Cours de trois jours non résidentiels :

1. LE POUVOIR ET LES PARTENARIATS	10 - 12 déc. 2002
2. LE SOUTIEN AU PLAYDOYER DU SUD	29 - 31 jan. 2003
3. LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	24 - 26 février 2003
4. L'ÉVALUATION DE L'IMPACT	24 - 26 mars 2003

Coût : £340, le prix des cours, des déjeuners et des rafraîchissements inclus.

Cours résidentiels de cinq jours :

1. PLAIDOYER ET INFLUENCE DE LA POLITIQUE	23 - 27 sept. 2002
2. UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT	30 sept. - 4 oct.

ORGANISATIONNELLE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	2002
3. UNE GESTION EFFICACE POUR LE DÉVELOPPEMENT	9 - 13 déc. 2002
4. RÉUSSIR LE CONTRÔLE PARTICIPATIF ET LE PROCESSUS D'ÉVALUATION	13 - 17 jan. 2003
5. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	10 - 14 fév. 2003

Tarif : £860, quatre nuits d'hôtel, repas, rafraîchissements et frais des cours inclus. Veuillez noter que le prix est réduit à £820 pour les réservations effectuées longtemps à l'avance.

Pour des informations plus détaillées concernant les cours exposés ci-dessus, ou pour vous inscrire, veuillez prendre contact avec **Rebecca Blackshaw à INTRAC**.

Email: r.blackshaw@intrac.org

Poste de cadre à pouvoir à INTRAC : directeur de recherche

Ce poste constitue une occasion unique et stimulante au sein d'INTRAC. Nous recherchons un candidat exceptionnel : une personne qui ait assis une réputation internationale, une expérience en développement international et en recherche appliquée pour diriger l'équipe de recherche d'INTRAC, qui est en pleine expansion. En tant que membre de l'équipe des cadres d'INTRAC, le candidat retenu sera responsable des domaines de développement stratégique de l'organisation et de promouvoir nos principaux intérêts dans la société civile, du renforcement des capacités organisationnelles et du développement participatif.

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

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

Email: b.pratt@intrac.org

Il est inutile que des candidats ayant présenté précédemment leur candidature se représentent.

ontrac

ISSN 1476-1327

Editrice: Emma Harris-Curtis, 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, pourvu que la source soit spécifiée. INTRAC remercie 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 Grande-Bretagne, South Research et Save the Children Alliance international.

INTRAC

PO Box 563

Oxford OX2 6RZ

Royaume-Uni

Tel : +44 (0) 1865 201 851

Fax : +44 (0) 1865 201 852

Email : info@intrac.org

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

INTRAC est une société à responsabilité limitée n°.2662796 et une association caritative n° 1016676