

ontrac

No. 30 mai 2005

Bulletin d'informations du Centre International de Recherche et de Formation des ONG (INTRAC)

TABLE DES MATIERES

point de vue Objectifs du Millénaire pour le Développement : il faut cibler davantage le niveau mondial pour éviter les erreurs du passé

nouveau site web d'INTRAC

Engager la communauté dans les Stratégies de Réduction de la Pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement en Asie centrale

Nouvelles du renforcement des capacités

Publications d'INTRAC

Suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement : un bilan critique des progrès et des instruments de mesure

6^e conférence d'INTRAC en 2006 sur l'évaluation

Formation INTRAC

INTRAC de l'intérieur

INTRAC lance son nouveau site web – voir p XX pour des précisions sur cet outil interactif en ligne, destiné aux acteurs de terrain dans le domaine du développement.

Dans ce numéro : Brian Pratt passe en revue la mise en œuvre et l'utilité des Objectifs du Millénaire pour le Développement après examen des nombreuses initiatives précédentes avortées et oubliées ; Charles Buxton se penche sur l'engagement des communautés en Asie centrale à l'égard des Stratégies de Réduction de la Pauvreté et des Objectifs du Millénaire pour le Développement ; et Hannah Warren analyse les progrès accomplis dans la réalisation des OMD, de même que les dispositifs utilisés pour mesurer ces objectifs.

Point de vue Objectifs du Millénaire pour le Développement : il faut cibler davantage le niveau mondial pour éviter les erreurs du passé

Nous assistons à une augmentation de la pression pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement et parfois la ressentons. En effet, une vaste série d'acteurs du développement, y compris les gouvernements, les ONG, les institutions bilatérales et les professeurs d'université souscrivent aux objectifs et s'en servent comme principes directeurs essentiels dans leur travail.

Suis-je la seule personne qui a une impression de *déjà vu* ? Je me souviens de réunions au début des années 1980 avec James Grant, directeur de l'UNICEF à l'époque. Il recommandait différentes versions du GOBI (contrôle de la croissance, réhydratation orale, allaitement et immunisation), qui était destiné à résoudre les problèmes de santé des enfants en situation de pauvreté. Il a fallu très longtemps pour

que Grant et ses collègues de l'UNICEF finissent par comprendre que les résultats voulus ne seraient pas obtenus par des solutions universelles. GOBI était voué à l'échec. Pourquoi ? Parce que des solutions universelles fondées sur les hypothèses d'une enfance moyenne n'allaient jamais résoudre les problèmes des enfants dans les situations les plus désespérées. Comme le CEDC (enfants dans des circonstances particulièrement difficiles) l'a finalement reconnu, à moins que les enfants des groupes difficiles à toucher ne reçoivent et n'aient accès à des services de santé de base et à d'autres services, GOBI allait effectivement échouer. C'est ainsi qu'avant la fin des années 1980, ceux que l'on appellerait à présent les "exclus sociaux" ont été intégrés dans le programme de l'UNICEF. On a toutefois l'impression que GOBI a été discrètement mis de côté.

Que GOBI soit mort d'une mort lente ou qu'il ait été commodément oublié, en fonction de l'imminence ou de l'éloignement de la date butoir, est une question qui concerne l'histoire. Toutefois, il en ressort que notre expérience des objectifs mondiaux n'a pas été concluante. Les lecteurs se souviendront peut-être de phrases-choc du passé, dont "1^e et 2^e décennies du développement", "Recul de la malaria", et "Santé pour tous". Une des raisons pour lesquelles ces objectifs ont échoué est qu'ils sont dépourvus de toute référence aux réalités politiques, économiques ou sociales locales. Par exemple, nous pouvons tous pointer les pays qui sont à présent considérés comme à moyen revenu, alors qu'ils entretiennent une inégalité sociale interne massive, qui placerait des groupes importants de la population bien en-deçà du seuil de pauvreté, quelle que soit la compréhension du terme ¹. De la même façon, l'UNICEF s'est battu dans les années 1980 pour finalement prendre conscience que la couverture universelle signifiait d'atteindre seulement une proportion raisonnable des enfants, à moins que certaines décisions politiques difficiles ne fussent prises concernant le travail des enfants, les enfants soldats, les enfants des rues etc.

En quoi les OMD sont-ils différents ? Les OMD semblent à première vue du moins, être une façon agréable, simple de travailler pour les fonctionnaires et les hommes et femmes politiques : ils établissent des objectifs relativement restreints, qui semblent a priori tangibles et réalisables. Le risque est toutefois que l'on commence à croire que les objectifs représentent une forme quelconque de réalité atteignable (supprimer la pauvreté d'ici 2015 par exemple), sans avoir à prendre des décisions difficiles et sans reconnaître que pour certains pauvres du monde, une réalisation des objectifs aura peu de réalité, voire aucune. Un des inconvénients de ces objectifs est la tentation de "dépolitiser le développement". Nous assistons déjà à un affaiblissement de l'agenda de bonne gouvernance, sacrifié à la nécessité de réduire les frais de transaction des organismes donateurs alors que, théoriquement, cette diminution peut être obtenue par des programmes sectoriels et d'aide budgétaire. Entre-temps, la gouvernance et la démocratie de base passent au second plan.

Ce qui est peut-être encore plus inquiétant que les tendances de l'aide officielle, c'est l'ardeur avec laquelle les donateurs gouvernementaux incitent les ONG à s'adapter aux agendas fixés par les OMD, les encouragent à limiter leur intérêt à ces objectifs et aux régions du monde où ils espèrent des résultats. Par exemple, il sera plus facile en théorie d'obtenir des résultats dans les économies asiatiques, qui évoluent rapidement, que dans les économies africaines, qui malheureusement stagnent (et souvent périclitent). De même, il sera plus facile de faire progresser les objectifs en améliorant la situation des moins pauvres des pays ; de petits changements proportionnels dans

certaines franges de la population donneront en apparence des chiffres dont on peut se réjouir. Dans l'intervalle, de nombreux groupes de personnes, auxquels le pouvoir politique et économique assure la subordination et l'exclusion économique, politique et sociale, restent hors d'atteinte des programmes d'aide trop ciblés, tandis que ceux qui sont "inclus" sont soumis aux caprices potentiels des priorités et politiques des donateurs, en raison de la nature de la solution, qui est fondée sur l'aide. Vu qu'un nombre toujours plus important de donateurs tentent de focaliser leur aide sur un nombre restreint de pays, et d'inciter les politiques des ONG à faire de même, on se demande quel avenir attend les pauvres des pays qui ne figurent pas sur cette liste, qui ne fait que raccourcir. Si l'on utilisait le coefficient Gini² plutôt que les moyennes nationales pour décider de l'attribution de l'aide, cela reviendrait à admettre la réalité du contrôle politique et social des élites riches aux dépens des immenses groupes qui vivent dans la pauvreté. Cela rend l'interprétation économique simple de la pauvreté comme étant un manque de ressources moins crédible.

S'engager à l'égard des OMD est sans aucun doute louable. Toutefois, il faut éviter qu'ils soient utilisés comme un prétexte pour éviter les problèmes politiques difficiles et pour ignorer la complexité très réelle du développement humain dans sa plus large acception. Le développement ne peut pas et ne doit pas être réduit à de simples indicateurs physiques et techniques et nous devrions mettre en question les réels motifs des organisations et donateurs qui adoptent ces méthodes. Est-ce parce qu'ils sont plus soucieux qu'on les voit agir (aussi abstraits que soient les résultats) plutôt que vraiment convaincus qu'ils peuvent atteindre des objectifs de développement qui améliorent tangiblement la vie des pauvres du monde ? Ou cela est-il davantage lié à la survie institutionnelle et au fonctionnement des institutions d'aide gouvernementale et intergouvernementale ? Ou encore, l'industrie de l'aide est-elle simplement tombée dans le piège qui consiste à se fixer des objectifs politiquement acceptables par les citoyens et pouvant être indéfiniment retouchés (ou discrètement oubliés), comme c'est le cas avec la culture des objectifs dans les services nationaux ? En outre, les OMD donnent trop de responsabilités aux gouvernements du Sud en leur demandant de respecter des objectifs tangibles et délimités dans le temps (OMD 1-7), alors que les gouvernements du Nord sont responsables du vague objectif (contenant de vagues cibles) de "mettre en place un partenariat mondial pour le développement" (OMD 8), ce qui nous amène à nous demander qui sera blâmé en définitive pour son incapacité à respecter les objectifs ?

Les ONG et les groupes de la société civile n'existent pas en tant qu'instruments de l'aide officielle. Ils devraient donc décider eux-mêmes s'ils souhaitent se consacrer entièrement aux OMD. Il y a de nombreux autres problèmes et groupes sociaux en mesure de réclamer légitimement notre attention. Un des objectifs peut correspondre idéalement avec les buts de votre organisation, mais nombreuses sont les organisations qui se retrouvent à essayer d'accommoder artificiellement leurs propres objectifs au format des OMD. La société civile, comme son nom l'indique, fait partie intégrante de la société, et elle n'est ni l'Etat ni le secteur commercial. Elle ne représente pas simplement un moyen de livrer une série spécifique d'objectifs internationaux.

Nous devons veiller à maintenir une vision de la justice sociale, de l'égalité des sexes et du développement humain qui ne se limite pas aux OMD. Nous devons également identifier les obstacles politiques que l'on ne surmontera pas en se contentant de les

ignorer et en donnant carte blanche à différentes formes de financement du développement. Nous avons besoin d'un plaidoyer ciblé là où il est utile, pour vraiment améliorer les moyens d'existence, plutôt que de laisser le monde fixer des objectifs tellement généraux que l'on ne peut que les approuver en principe, et les ignorer ensuite dans la pratique.

Rédigé par Brian Pratt

Directeur exécutif d'INTRAC

Email: bpratt@intrac.org

Notes

¹ Un récent rapport du Département du développement international sur le Pérou signale qu'alors que le PNB par habitant dans la région est de 2.300 dollars, près de la moitié de la population survit avec moins d'un dollar par jour. Ce type d'inégalité augmente et ne diminue pas sur le plan international.

² Le coefficient Gini sert à mesurer l'inégalité des revenus.

Nouveau site web

Découvrez notre tout nouveau site web à l'adresse : www.intrac.org

Notre nouveau site web a vu le jour en mars 2005. Nous avons célébré l'événement par une fantastique fête de lancement au Frontline Club à Londres. Nous remercions Shelley Couper, consultante en marketing pour son travail de supervision de l'ensemble du projet et Jacqueline Smith, responsable des publications d'INTRAC, et à présent responsable du site. Vous pouvez la contacter à l'adresse suivante : jsmith@intrac.org.

Parmi les nouvelles rubriques dignes d'intérêt :

- **Pistes thématiques** pour les trois principaux domaines de travail d'INTRAC : il sert à trouver des informations et des ressources sur le renforcement des capacités organisationnelles, le renforcement de la société civile et le développement participatif
- **Praxis Interchange** constitue une partie interactive du site : elle permet de télécharger des informations sur le renforcement des capacités organisationnelles et de s'exprimer à ce sujet
- **Achat en ligne** des publications d'INTRAC : remplissez simplement votre panier et cliquez pour commander
- **Base de données** : introduisez vos termes de recherche pour trouver les informations qui vous intéressent
- **Le répertoire Praxis des organisations d'aide à la société civile** : trouvez l'organisation d'aide la plus proche ou ajoutez votre propre organisation
- **Filtre Loband** : accédez à d'autres sites en format text-only pour diminuer le délai de téléchargement au départ de régions éloignées

Vous trouverez également des informations sur nos prochaines conférences et formations, les initiatives actuelles en matière de recherche, les services de conseils et les activités de programmes.

Skip navigation | Text only using loband

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

About INTRAC | Services | Programmes | Events & Resources

Search: [▶ Site map](#) | [Contact Us](#) | [Bulletin](#) | [Login/Register](#)

INTRAC aims to improve civil society performance.

We provide

- [consultancy](#)
- [research](#)
- [training](#)
- [conferences](#)
- [publications](#)

The [Praxis Programme](#) links with practitioners around the world to identify and share innovative approaches to organisational capacity building.

Welcome to INTRAC.



To access external sites in text only format, use the loband filter:

> [\(loband\)](#)-
http:// [▶](#)

INTRAC News

- ▶ [INTRAC wins ESRC funding](#)
The Economic and Social Research Council has awarded two grants to INTRAC's Research Department.
- ▶ [INTRAC launches arenas](#)
Development practitioners may now access extensive resources conveniently located in themed arenas

Visit Our Themed Arenas:

- [Organisational Capacity Building](#) ▶
- [Strengthening Civil Society](#) ▶
- [Participatory Development](#) ▶

Engager la communauté dans les Stratégies de Réduction de la Pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement en Asie centrale

Une visite dans les villages au Nord du Kirghizstan avec le Département du développement international en été 2004 (pour étudier la manière dont les groupes locaux peuvent alimenter les Stratégies de Réduction de la Pauvreté du pays (SRP), et une série de tables rondes avec d'autres acteurs de la société civile, ont montré à quel point la coordination reste difficile dans un des pays cibles de l'aide britannique dans la région. Malgré la présence d'un secteur ONG actif et de bonnes relations entre celui-ci et les organismes gouvernementaux sur le terrain, la participation de haut niveau de la société civile à la Stratégie de Réduction de la Pauvreté a faibli. De nombreux responsables d'ONG sont par conséquent franchement déçus de l'incapacité des organismes gouvernementaux et internationaux à dépasser les étapes initiales de la consultation pour passer à des partenariats visant à mettre en oeuvre et à évaluer les stratégies. C'est pourquoi la légère amélioration de la situation économique du Kirghizstan (comme ailleurs dans la région), est éclipsée par des craintes concernant l'inefficacité et la corruption régnant dans les structures gouvernementales et les tendances au népotisme du pouvoir présidentiel.

Relier les efforts des groupes locaux (réparation de l'infrastructure de la période soviétique, construction de nouveaux équipements, établissement de groupes d'entraide et projets de micro-crédit) avec les débats nationaux ou "objectifs" (comme les SRP et les OMD) exige des organisations de la société civile de faire un pas en avant important. Il faut consolider leurs ressources et leur capacité à analyser les problèmes locaux et leur propre travail et améliorer les relations de "partenariat social" avec le gouvernement. INTRAC dans la région, s'est concentré sur les efforts communs des ONG à évaluer les programmes axés sur la pauvreté et à utiliser les données informelles relatives aux besoins et priorités que seul le secteur peut fournir. La prochaine étape de ce travail s'attachera au niveau provincial, où le potentiel de collaboration intersectorielle est bon, mais où il y a moins de données concernant les

SRP et les OMD. Les partenaires ont proposé que les ONG apportent leur contribution à l'analyse dans les domaines du genre et de la micro-finance.

Les OMD sont un ajout bienvenu dans débat sur le développement, ne fût-ce que parce qu'ils sont plus clairs que la plupart des tentatives de décrire les cibles de réduction de la pauvreté, et peuvent concentrer leurs efforts en conséquence (malgré leurs propres limites, comme le montre un autre article de ce numéro). À un atelier régional du PNUD sur le rôle des organisations de base dans la lutte contre la pauvreté, les groupes locaux ont exprimé leur avis en tentant de répondre à deux questions importantes. Que signifie la pauvreté à l'échelon local et dans quelle mesure les services publics répondent-ils aux besoins ?¹ Cela donne certainement un éclairage pratique. Mais il faudra des champions motivés pour faire entendre ces avis à des niveaux politiques supérieurs.

Le rapport 2003 du PNUD sur les progrès réalisés concernant les OMD au Tadjikistan, le pays le plus pauvre de la région, montre qu'il est peu probable d'atteindre les objectifs relatifs à l'égalité des sexes, la mortalité infantile, la santé des mères, la régression de la malaria et de la tuberculose, ou l'approvisionnement en eau salubre. Les chiffres détaillés sur les huit principaux objectifs et les 18 cibles s'accompagnent d'un appel présidentiel en faveur d'un allègement de la dette et d'un accroissement de l'investissement extérieur. Un rapport d'un bureau de recherche local, Sharq, a confirmé cette position, en évoquant un PIB de 241 US dollars par habitant en 2003. En outre, une série d'études montrent que plus de 60 % de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté.²

En 2004, INTRAC a organisé une série d'ateliers pilotes au Kirghizstan et Tadjikistan pour former les ONG aux méthodes de contrôle et d'évaluation et parallèlement pour récolter des données sur la participation de la société civile aux programmes de lutte contre la pauvreté. Au Tadjikistan, une unité de contrôle au sein de l'administration présidentielle et un groupe d'experts d'organismes internationaux coordonnent le travail relatif aux SRP. Le chef d'unité Nozigul Hushvakhtova explique : "Nous accueillons avec enthousiasme les ONG et devons définir plus clairement leur rôle dans la mise en oeuvre des SRP, mettre l'accent sur les indicateurs de qualité et exploiter les avantages qu'offrent les larges réseaux d'ONG et leur proximité avec la population". Dans le passé, "les ONG menaient à bien des projets pour le compte de donateurs internationaux, parallèlement au gouvernement. Il faut à présent les réunir ». Elle voit les SRP et les OMD comme un "processus unique".³ L'unité de contrôle prévoit de charger un petit nombre d'ONG d'effectuer des études d'évaluation. L'ONG partenaire d'INTRAC, Manizha, envisage de mettre sur pied une série d'ateliers sur les questions de la pauvreté pour les parlementaires élus en mars 2005 et l'ONG Avrora espère contribuer à une étude sur les jeunes à risque. Le directeur d'Avrora affirme que les ONG sont importantes dans ce processus parce qu'elles ont souvent de nouvelles idées et méthodologies intéressantes. Il reconnaît toutefois qu'il leur manque souvent les moyens pour les appliquer ou les partager avec le gouvernement local. Par conséquent, les liens entre le gouvernement et les ONG sont souhaitables et utiles.

Des conclusions importantes du travail effectué par Oxfam au Tadjikistan sur les moyens d'existence, l'équité des genres, et l'accès à l'eau dans la province du Sud de Khatlon montrent que les revenus stagnent dans les régions rurales, que les femmes et

les filles sont confrontées à des obstacles d'ordre culturel et institutionnel face à l'emploi, et que les communautés pauvres sont toujours en attente de services de la part du gouvernement.⁴ Le chef du centre d'aide à la société civile dans la ville de Kulyab signale que de trop nombreuses structures communautaires dans le village restent dépendantes d'un seul donateur extérieur. Il faut une meilleure coordination entre les agences, davantage de programmes d'information et d'éducation pour soutenir la participation de la société civile dans cette région. La contribution des ONG est requise de toute urgence pour mesurer les OMD et les SRP, mais leur capacité doit être développée, de manière à pouvoir le faire d'un point de vue objectif et indépendant.⁵

Rédigé par Charles Buxton

Spécialiste en renforcement des capacités, INTRAC Asie centrale

Email: Charlesb@intrac.kg

Notes

¹ Christine Musisi, Bureau régional du PNUD à Bratislava, à l'atelier sous-régional ex-URSS sur le renforcement du rôle des organisations de base dans les Stratégies de Réduction de la Pauvreté', Bishkek, Novembre 2003.

² Mini-bilan sur les questions de la pauvreté et du rôle de la société civile dans la réduction de la pauvreté au Tadjikistan, Dushanbe 2004 (pour INTRAC).

³ Interview pour *Ontrac*, Mars 2005.

⁴ Oxfam Tadjikistan, Community Situation Indicators, rapport pour le groupe de contrôle du DRSP, Novembre 2004.

⁵ Interview pour *Ontrac*, Mars 2005.

Nouvelles concernant le renforcement des capacités

Nous sommes heureux de vous présenter les nouvelles concernant le renforcement des capacités n° 18. Dans ce numéro, Mia Sorgenfrei explique brièvement les *processus d'apprentissage* qui entourent les activités du programme Praxis d'INTRAC. Elle s'attache à deux aspects spécifiques du renforcement des capacités organisationnelles : *l'Evaluation et la détermination de l'impact* et *Valeurs et pouvoir*— sujets particulièrement pertinents dans ce numéro d'*Ontrac* puisqu'ils auront probablement des répercussions sur la capacité de participation des organisations de la société civile dans la poursuite et la mesure des OMD.

La *raison d'être* d'INTRAC est de permettre aux organisations de la société civile (OSC) de remplir leur mission plus efficacement, en les aidant à améliorer la qualité de leurs actions visant à soulager la pauvreté et encourager le changement social. Le Programme Praxis contribue indirectement à cette mission en soutenant des pratiques innovantes et adaptées au contexte et la recherche dans le domaine du renforcement des capacités organisationnelles. Dans ce cadre, nous souhaitons mieux comprendre pourquoi certaines initiatives ont un impact positif, alors que d'autres ont des effets mineurs, voire négatifs. Nous prenons également conscience du fait que les relations de pouvoir en usage dans les systèmes où oeuvrent les OSC, influencent considérablement leur type d'activités et leur façon de faire. Un moyen de contrebalancer cette dynamique est de veiller à ce que les OSC aient une forte identité et des valeurs explicites qui se reflètent dans leur mission organisationnelle et leurs

méthodes de travail. Par ailleurs, il y a lieu de souligner cet aspect dans la pratique du renforcement des capacités organisationnelles.

S'engager avec les acteurs de terrain à travers les processus d'apprentissage de Praxis

Le Programme Praxis vise à stimuler l'apprentissage mutuel fondé sur l'échange et l'analyse des expériences de renforcement des capacités organisationnelles d'une large série d'organisations aidant la société civile. Selon nous, les acteurs de terrain locaux du renforcement des capacités dans les pays en développement ou en transition ont un rôle crucial à jouer pour susciter les idées et approches nouvelles.

Nous lançons progressivement des processus d'apprentissage sur des sujets choisis importants qui semblent être particulièrement intéressants. Actuellement, ces sujets sont : *Valeurs et pouvoir*, *Apprentissage organisationnel*, *Leadership*, *Capacité analytique et adaptative*, *Renforcement des capacités organisationnelles à l'échelon local*, *Gestion transculturelle*, *Renforcement des capacités de différents points de vue contextuels (par exemple francophone, hispanophone, centre-asiatique, chinois)*, *Renforcement des capacités dans le contexte du VIH/SIDA*, *Echange et diffusion des approches en matière de renforcement des capacités*, *Suivi et évaluation*, et *Détermination de l'impact*.

Pour chaque sujet, le processus d'apprentissage englobera notamment :

- la production d'un document Praxis en début de processus pour fournir un aperçu de la réflexion actuelle sur ce sujet, de même qu'un guide Praxis à l'issue du processus.
- L'assemblage de groupes d'élèves, et l'organisation d'ateliers et de séminaires pour encourager la réflexion, l'analyse et l'apprentissage.
- Le soutien aux acteurs de terrain locaux pour documenter et diffuser les expériences (par exemple via les Notes Praxis), et la commande d'études de cas et de recherches supplémentaires
- La diffusion et l'échange d'information par l'intermédiaire des publications de Praxis, les pages interactives d'échange Praxis sur le nouveau site Internet d'INTRAC, et le réseau d'organisations de renforcement des capacités que développe le programme Praxis.

Certains de ces processus d'apprentissage ont déjà commencé pour des sujets clés comme *L'apprentissage organisationnel* et *Les approches francophones du renforcement des capacités*. Il ressort de nos expériences que chaque processus est unique, parce qu'il est modelé naturellement par les initiatives et les idées des acteurs de terrain et des chercheurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'INTRAC. On espère que le processus d'apprentissage aboutira à une nouvelle compréhension de sujets importants qui alimenteront ensuite les débats politiques, directement ou indirectement. *Si vous avez des idées ou des expériences à partager, ou que vous voulez intervenir pour faire avancer ces sujets essentiels, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : praxis@intrac.org*

Détermination de l'impact du renforcement des capacités organisationnelles

Pour choisir les organisations à aider et les programmes et projets à financer, les décideurs exigent de plus en plus d'explications détaillées sur les résultats et impacts

possibles, et que ceux-ci soient de préférence en rapport avec les OMD. Les initiatives de renforcement des capacités n'échappent pas à ces demandes, même si elles se caractérisent souvent par des processus complexes, à plus long terme, qui ont des effets indirects. À ce jour, les connaissances recueillies sur les effets réels du renforcement des capacités organisationnelles sont limitées. Par conséquent, il est important de réunir les expériences de terrain et de les analyser pour en tirer des leçons.

Le document Praxis n° 2, **'Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building'** (John Hailey, Rick James et Rebecca Wrigley, INTRAC, février 2005) laisse entendre qu'évaluer les effets du renforcement des capacités organisationnelles, qui se caractérise par des processus fondamentalement complexes, intangibles et souvent mal définis, est particulièrement difficile. Même si beaucoup de progrès ont été réalisés, l'évaluation d'impact est manifestement un domaine qui évolue rapidement et dont l'objectif premier est souvent imprécis. Il est par conséquent important de mieux comprendre les caractéristiques spécifiques du renforcement des capacités organisationnelles et d'identifier ou de développer des approches adaptées. Ceci implique d'étudier la possibilité ou l'avantage d'effectuer un lien direct entre la cause et l'effet (c'est-à-dire entre les organisations efficaces et le changement au niveau du développement). En outre, les approches innovantes en matière de détermination de l'impact devraient pouvoir :

- mesurer ce qui est important, et non simplement ce qui est simple
- saisir et évaluer la nature systémique, multidimensionnelle et dynamique du changement organisationnel avec simplicité et clarté
- utiliser différents processus quantitatifs et qualitatifs
- faire davantage participer les communautés locales et intégrer leurs histoires et expériences
- équilibrer les principes essentiels comme la confiance, l'égalité, la maîtrise du processus, la fiabilité, la crédibilité et la légitimité, avec souplesse pour qu'ils s'adaptent à différents contextes
- identifier et répondre aux besoins et aux programmes des différentes parties prenantes
- utiliser des méthodes pour analyser et consolider les informations provenant de sources différentes, avec un certain niveau de cohérence et de comparaison.

Les évaluations d'impact semblent être plus efficaces quand on privilégie les pratiques d'apprentissage et d'expérimentation à l'intérieur d'un environnement organisationnel. C'est uniquement dans ces conditions que les informations peuvent être récoltées, les connaissances partagées et utilisées de manière constructive pour une réflexion critique et une meilleure pratique. Toutefois, il y a actuellement peu d'incitation à l'apprentissage et à l'ouverture. Sans une reconnaissance explicite des déséquilibres de pouvoir par toutes les parties concernées, de nombreuses organisations participantes hésitent à divulguer leurs faiblesses ou échecs, en particulier quand ceux-ci sont liés à des considérations de financement. Le changement récent de priorité, du contrôle et de la responsabilité, vers l'apprentissage autorise un certain optimisme, mais les efforts pour tenter de trouver une solution à cette contrainte devraient se multiplier.

Enfin, il est vital d'assurer l'investissement nécessaire en temps et en moyens, tant humains que financiers. Cette condition doit être admise tant par les organisations

participantes que par leurs donateurs. Dans le cas contraire, ces processus ne seront pas mis en œuvre de façon satisfaisante, ils généreront peu d'informations utiles, et souffriront d'une crédibilité limitée. La détermination de l'impact devrait par conséquent plutôt être considérée comme un investissement qui peut améliorer la capacité de l'organisation à apprendre, que simplement un coût supplémentaire.

Valeurs et pouvoir dans le renforcement des capacités organisationnelles

La pratique du renforcement des capacités organisationnelles est fondamentalement influencée par les valeurs et les dynamiques de pouvoir du système dans lequel oeuvrent les acteurs de terrain du renforcement des capacités et les organisations qu'ils soutiennent. Le Programme Praxis vise à permettre aux acteurs de terrain de développer un même langage et de réfléchir ensemble aux questions importantes concernant l'impact des valeurs et du pouvoir, telles que :

- De quelle manière les dynamiques de pouvoir influencent-elles nos choix concernant la conception et la mise en œuvre des processus de renforcement des capacités ?
- Dans quelle mesure sommes-nous prêts à expliciter les valeurs que nous "portons" dans ce processus ?
- Sommes-nous disposés à épouser une approche du renforcement des capacités qui mette les valeurs et le pouvoir à l'avant-plan, ou sommes-nous plus à l'aise avec les approches "technocratiques" ou "instrumentalistes" ?
- Même si nous le voulions, aurions-nous les moyens et les possibilités d'analyser et d'intérioriser la vision finale relative à la manière dont les valeurs et les relations de pouvoir influencent notre travail à chaque étape du processus ?
- Est-il possible de parler d'une "famille" mondiale des acteurs de terrain du renforcement des capacités, disposée à s'engager et à être tenue pour responsable d'une pratique "éthique" de renforcement des capacités ? À quoi ce scénario ressemblerait-il ?

À la lumière des agendas toujours plus nombreux qui sont axés sur la "responsabilité" et les "résultats" et qui influencent les processus de renforcement des capacités organisationnelles et le processus de développement en général (comme le montre l'accent mis sur les OMD), le Programme Praxis souhaite ouvrir le débat. Le Directeur exécutif-adjoint d'INTRAC, Brenda Lipson, prépare actuellement un document Praxis sur cette question cruciale.

Rédigé par Mia Sorgenfrei

Coordinatrice du Programme, INTRAC

Email: msorgenfrei@intrac.org

Publications d'INTRAC

Les Praxis Papers peuvent être téléchargés gratuitement à l'adresse : www.intrac.org (rubrique Praxis Programme) – ou vous pouvez commander des copies imprimées pour £5.95 via la rubrique Publications du site. Les nouveaux titres et les titres à venir sont notamment :

- **Rising to the Challenges : Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building** (Praxis Paper 2)
par John Hailey, Rick James et Rebecca Wrigley
- **Organisational Learning for NGOs: Creating the Means, Motive and Opportunity** (Praxis Paper 3)
Rédigé par Bruce Britton
- **Building Organisational Resilience to HIV/AIDS: Implications for Capacity Building** (Praxis Paper 4)
par Rick James
- **Building Analytical and Adaptive Capacity for Organisational Effectiveness**
Rédigé par Mia Sorgenfrei

Les nouvelles **PraxisNotes** sont publiées régulièrement et sont disponibles en ligne.

Pour de plus amples informations sur les publications d'INTRAC, découvrez notre site internet : www.intrac.org ou envoyez-nous un courriel à l'adresse suivante : swindsor-richards@intrac.org pour demander une copie de notre catalogue 2005 des Publications.

Suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement : une analyse critique des progrès et des instruments de mesure

En septembre cette année, les dirigeants du monde se réuniront au Sommet des Nations unies sur le Millénaire + 5 pour faire le bilan des progrès accomplis dans la réalisation des OMD. Cinq ans après l'adoption de la Déclaration du Millénaire et dix ans avant le délai fixé pour la plupart des objectifs, où nous situons-nous, le monde est-il sur la bonne voie, et de quelle manière les réalisations ont-elles touché les plus démunis ?

Instruments de mesure des OMD et systèmes de rapports

De 2001 à 2002, plusieurs organisations officielles¹ et experts ont établi et élaboré des lignes directrices et mécanismes clairs pour mesurer les OMD. Ils ont divisé chaque objectif en cibles (18 au total), qui sont mesurées par 48 indicateurs spécifiques (Hammond 2003). En 2003, un document détaillé contenant des informations sur les définitions, la raison d'être, les concepts et les sources de ces 48 indicateurs a été préparé.² Depuis 2002, le Secrétaire général de l'ONU a produit des rapports annuels résumant les progrès mondiaux et régionaux, et les pays produisent à présent des rapports de suivi nationaux³ (Hammond 2003 ; Division de statistique des Nations unies 2005). Des chiffres provenant des services nationaux de statistique et des organisations internationales sont utilisés pour mesurer les indicateurs (Division de statistique des Nations unies 2005).

Progrès à l'échelon mondial et régional

Quels ont été les progrès jusqu'à présent et le monde est-il en voie d'atteindre les objectifs fixés pour le délai de 2015 ? La réponse à cette question dépend largement du niveau géographique auquel les OMD sont mesurés et du groupe particulier de

population analysé. Pour ce qui est des réalisations à l'échelon mondial, les progrès ont été modestes au mieux, et les chiffres fournis pour chacun des objectifs⁴ présentent un tableau accablant. Selon Vandemoortele (2003), un seul des objectifs, l'OMG7 (cible 10 – Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable salubre) est globalement en bonne voie. Concernant les progrès obtenus à l'échelon régional, les résultats varient considérablement,⁵ certaines régions progressant rapidement vers la réalisation de certains objectifs et d'autres peu, pas, voire régressant (Projet Millénaire 2005). Les chiffres de 2004, par exemple, montrent que l'Afrique du Nord est en voie d'atteindre ou a atteint 12 des cibles, et l'Asie du Sud-Est est en voie d'atteindre neuf cibles, alors que l'Afrique sub-saharienne n'est sur la voie d'en atteindre aucun, les améliorations baissent même par rapport à certains objectifs. Comme l'a souligné le rapport des Nations unies sur le Projet Millénaire (2005:14), "entre 1990 et 2001, le nombre de personnes vivant en Afrique sub-saharienne avec moins d'un dollar par jour [OMD 1] est passé de 227 millions à 313 millions et le taux de pauvreté est passé de 45 % de la population à 46 %".

Disparités et progrès nationaux et sous-nationaux

Les progrès varient encore plus par pays⁶ au sein des régions et aussi à l'intérieur des pays individuels. Ces différences sont masquées par les moyennes mondiales, régionales et nationales. On peut rencontrer des variations sous-nationales tant au niveau géographique qu'entre les différents groupes socio-économiques, par exemple en fonction de l'âge, du sexe, de l'ethnie, de la religion, et de la situation rurale ou urbaine. Ces variations sont importantes parce qu'elles soulignent souvent des problèmes pour lesquels des mesures et des initiatives spécifiques doivent être prises, et parce qu'elles révèlent des disparités qui, sans quoi, sont dissimulées dans les moyennes nationales (Vandemoortele 2003; Projet Millénaire 2005). Au Zimbabwe par exemple, entre 1988 et 1999, le taux de mortalité en dessous de 5 ans (U5MR) a diminué de 4 %. Toutefois, il a augmenté de 20 % pour le quintile inférieur de la population, et en 1999 "les enfants du quintile inférieur avaient un taux de mortalité en dessous de cinq ans quatre fois supérieur à celui des enfants du quintile le plus riche" (Vandemoortele 2003:12). Les chiffres montrent que des situations similaires se sont produites dans les pays de plusieurs régions, y compris au Brésil, Colombie, République dominicaine, Ghana, Indonésie, Kazakhstan et aux Philippines (Vandemoortele 2003).

À qui profitent les progrès ?

Ces exemples illustrent non seulement des variations importantes dans les progrès réalisés, mais également l'effet trompeur des moyennes par rapport à la vie quotidienne de nombreux pauvres. Les moyens grâce auxquels les progrès sont obtenus ont été contestés, des éléments laissant supposer qu'ils l'ont souvent été en améliorant la situation des moins pauvres, ce qui est plus facile à atteindre, alors que les pauvres sont restés dans la même situation et "écartés des progrès "moyens"" (Vandemoortele 2003:10). Dans ces conditions, le progrès "moyen" ne signifie pas grand-chose pour ceux qui vivent dans la dure réalité de la pauvreté et qui expérimentent une détérioration de leur situation.

Disponibilité et fiabilité des données

En outre, les craintes se multiplient concernant la méthodologie utilisée pour mesurer les progrès dans la réalisation des OMD, de même que concernant la disponibilité et

la fiabilité des données. Concernant l'OMD1, on a prétendu par exemple que "les données actuelles sur la pauvreté mondiale ne sont tout simplement pas suffisamment solides pour juger en toute connaissance de cause si le monde est sur la voie de l'objectif de 2015". (Vandemoortele 2003:16). En effet, de nombreux pays n'ont pas la capacité de produire les données nécessaires et quand c'est le cas, elles sont souvent de mauvaise qualité, et proviennent de l'utilisation d'estimations (Division de statistique, Nations Unies 2005). Par ailleurs, des inquiétudes se sont exprimées concernant les réels indicateurs utilisés et leur à-propos pour mesurer la pauvreté et les autres objectifs, cibles et indicateurs. (Satterthwaite 2003).

Conclusion

D'après les chiffres actuels, le monde n'est pas sur la voie d'atteindre les OMD d'ici 2015, et tous les progrès réalisés ont été obtenus dans des endroits précis et dans des groupes spécifiques de la population, alors que de nombreux pauvres ont expérimenté peu ou aucun changement, sinon une détérioration de leur situation. Si les progrès limités obtenus écartent les pauvres, tout résultat sera circonscrit et l'adoption de la Déclaration du Millénaire ne sera pas parvenue à "faire du droit au développement une réalité pour tous et libérer toute l'espèce humaine du besoin" (Division de statistique, Nations Unies 2005). Le sommet du Millénaire +5 des Nations unies doit évaluer pourquoi les progrès ont été aussi limités, et définir les initiatives à prendre pour renverser les tendances actuelles et tenter de trouver une solution à la situation des plus pauvres. En outre, toute mesure des progrès doit souligner la situation des plus désavantagés, pour faire la lumière sur la réalité de ce qu'ils vivent.

Rédigé par Hannah Warren

Chercheuse, INTRAC

E-mail: hwarren@intrac.org

Notes et Références

¹ Le "plan de campagne" a été préparé par les Secrétaires des Nations Unies, du FMI, de l'OCDE et de la Banque mondiale (Hammond 2003).

² (Nations unies 2003) Indicateurs pour le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire : Définitions, Raison d'être, Concepts et Sources, Nations Unies

³ Les rapports nationaux sont souvent produits avec l'aide des organisations des Nations unies et PARIS21, lancé en 1999 pour aider les pays à développer leurs capacités statistiques (Hammond 2003).

⁴ Pour un résumé des progrès accomplis dans la réalisation de chaque objectif, voir *Projet Millennium 2005*: 23–7.

⁵ Pour une mise à jour régionale d'ensemble sur les progrès accomplis dans la réalisation de chaque objectif : <http://www.un.org/millenniumgoals/mdg2004chart.pdf> Consulté le 1/3/05.

⁶ Pour les tableaux par pays : <http://www.developmentgoals.org/Data.htm>.

Hammond, B. (2003) 'Building the Statistical Capacity to Monitor the MDGs', *Development Policy Journal* 3: 47–52.

Satterthwaite, D. (2003) 'The Millennium Development Goals and Local Processes: Hitting the target or missing the point?', IIED, URL: <http://www.iied.org/docs/mdg/MDG-booklet.pdf>, consulté le 28/1/05.

- UNFPA (2005) Objectifs du Millénaire pour le Développement, URL: <http://www.unfpa.org/sitemap/sitemap-fra.htm>, consulté le 28/1/05.
- Projet Millénaire (2005) "Investir dans le développement, plan pratique pour réaliser les objectifs du millénaire", New York, URL: http://unmp.forumone.com/eng_full_report/mainReportChapter2-lowres.pdf, consulté le 28/1/05.
- United Nations Statistical Division (2005) 'Monitoring progress towards the achievement of the Millennium Development Goals', URL: http://millenniumindicators.un.org/unsd/mi/mi_highlights.asp, consulté le 28/1/05.
- Vandemoortele, J. (2003) 'Are the MDGs Feasible?' *Development Policy Journal* 3:1-21.

6^e Conférence d'INTRAC en 2006 sur l'évaluation

Avril 2006

Europe

Dernier délai d'inscription : 1^{er} mars 2006

INTRAC poursuit sur sa lancée la série de conférences fructueuses sur le suivi et l'évaluation avec la **6^e conférence internationale sur l'évaluation**, qui aura lieu en **avril 2006**.

L'ordre du jour de la conférence se basera sur les questions-clés qui se seront posées lors d'une série d'ateliers régionaux en 2005 en Afrique, Asie et Amérique latine. Les conférences d'INTRAC visent à amorcer le dialogue entre les acteurs de terrain, les professeurs d'université et les décideurs. Le programme prévoira des sessions plénières, de même que des présentations d'atelier et des discussions. Au-delà du contrôle et de l'évaluation des projets et des programmes, la conférence examinera le suivi et l'évaluation de questions telles que :

- le plaidoyer
- le renforcement des capacités
- le travail en réseau
- le développement de la société civile
- les processus DSRP
- l'intégration de la perspective de genres dans les autres politiques
- la prévention des conflits

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Zoë Wilkinson, organisatrice de la Conférence

zwilkinson@intrac.org

INTRAC de l'intérieur

Nous souhaitons la bienvenue aux cinq nouveaux membres du personnel qu'INTRAC a accueilli ces derniers mois. Hannah Warren nous a rejoint en qualité de chercheuse et elle travaillera en partie, en étroite collaboration avec le Forum ONG ; Susie Prince développe son expérience des ONG avec nous en travaillant sur des projets

administratifs, après avoir terminé son Masters en études de développement ; Katie Wright-Revolledo nous vient de l'Université de Bath où elle était chercheuse senior ; elle consacrera une partie de son horaire au Programme Praxis ; Gabriela Guzman vient d'emménager à Oxford et occupera le poste d'assistante administrative pour acquérir de l'expérience sur les ONG britanniques, en complément au travail qu'elle a accompli au Mexique, et enfin Anna Winterbottom, qui espère entamer un doctorat cet automne, travaillera avec nous deux jours par semaine en tant qu'assistante pour la bibliothèque et l'information, afin d'aider Jackie Smith, qui a été promue responsable des publications. Il y a eu d'autres promotions, parmi lesquelles Gaby Romo, au poste de responsable des formations, Mia Sorgenfrei coordinatrice de programme, Sara Methven Spécialiste, senior en renforcement des capacités et Shelagh Windsor-Richards, gestionnaire des ressources.

Nous avons dit au revoir à Abi Laing qui a déménagé à Londres et à Eliza Hilton, qui a terminé son contrat temporaire de collecteur de fonds. Nous leur souhaitons nos meilleurs vœux de réussite dans le travail intéressant vers lequel ils s'en vont. John Beauclerk a changé sa façon de travailler avec nous. De membre du personnel, il est devenu associé. Sa compagnie nous manquera, mais nous serons heureux de pouvoir continuer à le voir de temps en temps et lui souhaitons également nos meilleurs vœux de réussite.

Rédigé par Shelagh Windsor-Richards

Gestionnaire des ressources, INTRAC

E-mail: swindsor-richards@intrac.org

ontrac

ISSN 1476-1327

Éditeurs : Hannah Warren, chercheuse, INTRAC et Jackie Smith, responsable des publications, INTRAC

Design : Sophie Johnson, Colophon

Impression et distribution : Warwick Printing

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

Pour vous abonner à *ontrac*, prenez contact avec INTRAC (info@intrac.org) en indiquant si vous souhaitez le recevoir par e-mail (anglais, arabe, chinois, français, portugais, russe ou espagnol) ou par courrier (en anglais et russe uniquement). Vous pouvez également vous abonner en ligne à la rubrique concernée : <http://www.intrac.org/>

INTRAC
PO Box 563

Tél: +44 (0) 1865 201 851
Fax: +44 (0) 1865 201 852

Oxford OX2 6RZ
Royaume-Uni

Email: info@intrac.org
Site web: <http://www.intrac.org>

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