

Ontrac 39

Table des matières

Point de vue

Contrôle et efficacité dans les partenariats d'aide

Gestion axée sur les résultats : quid maintenant ?

Obéissance aux règles de financement en période de protestation

Trouver un équilibre utile – le point de vue d'une ONGI

Surveillance et scepticisme de Londres à Tunis

Dans ce numéro :

Nous abordons sous différents angles le problème du "monstre bureaucratique" dans les relations entre les partenaires de développement. Dans Point de vue, notre collègue d'Amérique centrale demande où il pourrait trouver des partenaires qui n'entravent pas l'efficacité de son organisation en imposant trop de paperasserie.

Katie Wright donne une vue d'ensemble sur les tendances du développement qui ont conduit à une gestion axée sur les résultats. Jamal Kidwai montre qu'un travail qui dénonce les inégalités devient nécessairement politique et dès lors difficile à soutenir par les donateurs et l'État. Adoptant le point de vue d'une ONGI, Sinead Walsh discute des pratiques de bon sens dans les partenariats de développement afin d'équilibrer les tâches administratives avec les relations. Enfin, Colin Kirk fait fond sur son expérience à la DFID¹ et dans les programmes multilatéraux pour montrer que les donateurs en ont, eux aussi, assez de la "machine" de surveillance. INTRAC espère progresser et résoudre cette situation dont personne ne semble satisfait, où l'on surveille de près nos activités pour pouvoir donner plus d'informations.

Point de vue – Contrôle et efficacité dans les partenariats d'aide

Avons-nous oublié ce que signifie d'être un bon donneur ? Le partenariat est-il un objectif auquel nous aspirons, mais que nous sommes dans l'impossibilité de réaliser ? Le modèle des ONG du nord qui soutiennent des groupes du sud par des sentiments de solidarité, un financement, une assistance technique fine et une action convenue ensemble a-t-il fait son temps ?

Cet article a été rédigé par le directeur d'une ONG d'Amérique latine qui m'a contacté en son nom propre. J'ai eu l'impression que derrière son évidente frustration, il y avait de graves problèmes. Avec sa permission, nous avons reproduit le contenu de sa note, mais avons à sa demande, retiré son nom et celui de son agence, de même que toute référence au type de travail qu'ils effectuent. L'article évoque des problèmes de baisse de confiance entre des agences qui travaillent ensemble depuis de nombreuses années et la généralisation de procédures parfois excessives qui, de son point de vue, n'ont pas contribué à améliorer le travail de l'agence, mais en ont en réalité diminué l'efficacité et la performance. Plusieurs ONG du nord qui traditionnellement se caractérisaient par des politiques de partenariats aident à présent moins en valeur réelle leurs partenaires qu'auparavant, car leurs propres programmes mobilisent de plus en plus leurs ressources. Pendant ce temps, certaines autres ONG donatrices semblent être prisonnières à la fois de politiques dont elles ont elles-mêmes décidé, et de celles de leurs propres donateurs. Comme un employé de haut rang d'une grande agence européenne me l'a dit récemment :

¹ Agence britannique pour le développement international

"Était-ce vraiment la situation à laquelle nous aspirions quand nous avons commencé ce travail il y a vingt ans ?"

Ce numéro d'ONTRAC prend comme point de départ les préoccupations de notre ami pour que nous tous, dans le secteur de l'aide, examinions les différentes contraintes qui nous ont conduit à cette situation.

"En raison de l'inflation galopante et de la dévaluation du dollar, nos fonds ne couvrent plus nos frais de fonctionnement, mais les donateurs qui nous financent régulièrement et depuis longtemps n'ont pas envisagé d'augmenter leurs contributions. Et bien que nous tenterons de les convaincre de le faire, la tâche s'annonce relativement difficile. Nous avons donc besoin de plus de donateurs et *de sources de financement d'un nouveau type.*

Nos donateurs actuels (ONG européennes), après nous avoir aidé dans de nombreuses initiatives au cours de ces vingt-cinq dernières années, menacent aujourd'hui de paralyser progressivement notre travail en nous imposant toujours plus de bureaucratie et d'exigences administratives. Derrière cela se cache un manque de confiance inavoué dans les relations nord-sud et qu'ils associent depuis de nombreuses années à un contrôle excessif de l'utilisation des fonds.

Un autre facteur est qu'ils continuent à nous exporter leur bureaucratie afin de maintenir leurs propres frais administratifs à un coût raisonnable – après avoir été critiqués publiquement depuis le début des années 1990 pour l'importance de leurs coûts administratifs. Nous continuons à recevoir leur soutien, mais les montants ne couvrent plus les coûts de nos activités et détournent notre centre et nos énergies de la mission première pour laquelle ils nous financent en nous accablant d'autres tâches.

La situation est vraiment devenue incontrôlable et les donateurs auraient peine à croire le peu de travail "réel" que nous effectuons à présent, tandis que nous alimentons et participons à la machine et au contexte complexe du donneur². Pour nous, la situation est extrêmement frustrante parce que nous vivons, ressentons et sommes engagés très directement dans les problèmes sur le terrain. Cette situation perturbe en outre notre vie personnelle et créative en monopolisant de plus en plus notre temps et notre tranquillité.

Nous sommes donc arrivés à la conclusion que nous avons besoin de sponsors d'un nouveau type, de gens plus directs, peut-être aussi d'individus ou de familles, de sponsors intéressés par l'innovation sociale qui sont prêts à prendre les paris sur la contribution positive d'un travail de base sérieux et essentiel. Des donateurs qui sont disposés à nous faire confiance non seulement en fonction d'une comptabilité (soi-disant) fiable, mais sur fond de véritables critères comme un travail quotidien tangible et visible et des changements et du potentiel qu'il produit. Des personnes qui souhaitent établir avec nous des relations sérieuses, directes, voire personnelles (y compris des visites sur le terrain !) parce qu'elles considèrent que nous travaillons pour un avenir nouveau et différent. Des personnes qui sont vraiment intéressées par notre travail et y sont attachées (souvent les donateurs actuels ne s'en soucient plus). Manifestement, il devra toujours y avoir de la transparence et une

² Interrogé sur le temps estimé à ces tâches, il a répondu environ 80 % de son temps en tant que directeur et 50 % de celui de ses collègues qui sont en dessous de lui dans la hiérarchie de l'organisation.

responsabilité économique, y compris pour les fonds futurs, mais ce ne doit pas être l'aspect le plus important".

Je ne suis pas sûr d'avoir des réponses aux questions soulevées dans cet article ni qu'il existe de nouveaux types de donateurs ou si la nouvelle philanthropie est trop attachée à une forme démodée de solution technique de fortune. Si les lecteurs pensent pouvoir donner à mon ami des conseils avisés, nous serons ravis de les lui transmettre.

D'après l'expérience d'INTRAC dans différents endroits du monde, les problèmes évoqués dans cet article ne sont pas isolés. En effet, de nombreuses agences de donateurs ont le même niveau de frustration et l'impression qu'elles ne peuvent échapper à des contraintes souvent inutiles. Espérons que nous pourrions retrouver la confiance, le partenariat et les valeurs communes qui semblent s'être perdues ces dernières années.

Un représentant d'une association communautaire en Amérique latine, avec Brian Pratt, directeur, INTRAC

Gestion axée sur les résultats. Quid maintenant ?

Dans les années 1990, on a critiqué les ONG en disant qu'elles "perdaient leurs racines" en se concentrant sur l'obligation de rendre compte de leur action aux donateurs et détournant leur attention de ceux qu'elles disaient aider. Pour être des acteurs légitimes de la lutte contre la pauvreté, les ONG doivent être responsables devant ceux qui se trouvent à la base. En même temps, il est à la fois inévitable et légitime que les ONG prouvent leur responsabilité financière aux donateurs et contribuables. La concurrence intense avec d'autres prestataires du secteur de l'aide aux démunis a créé un contexte où les ONG ont dû prouver leur valeur ajoutée. Il est tout à fait raisonnable que les ONG soient tenues, comme d'autres acteurs, de prouver leur responsabilité financière et aient des indicateurs pour mesurer leur performance sociale.

Mais le problème est que dans la mouvance vers une gestion axée sur les résultats, le développement en est venu à signifier pour beaucoup la réalisation des OMD, en particulier pour les responsables de l'élaboration des politiques. Le concept du "développement" fondé sur la transformation structurelle de la société s'est perdu pour être remplacé par des indicateurs de performance tels que les OMD. Les mesures d'harmonisation de l'aide, telles qu'elles sont inscrites dans la Déclaration de Paris, ont renforcé la gestion basée sur les indicateurs et sur les résultats comme s'ils constituaient en eux-mêmes le développement.

Ces changements dans l'architecture mondiale de l'aide incitent les praticiens de première ligne à s'interroger sur ce qu'est le développement. La gestion axée sur les résultats a-t-elle vraiment amélioré l'efficacité de l'aide ? Ou a-t-elle affaibli les conceptualisations précédentes de développement fondées sur les méthodes via la participation, la solidarité et le partenariat ? Et quel devrait dans ce cas être l'objectif du développement ?

Le développement en tant que résultats et indicateurs économiques ? Comment en sommes-nous arrivés là ?

En examinant l'origine des changements historiques de la politique internationale de développement, Sumner et Tribe (2008) prétendent que la signification du

développement s'est étendue (ou a peut-être changé) en passant d'une transformation de la société dans les années 1950 et 1960 à la croissance économique, ensuite à la réduction de la pauvreté de revenus et enfin à la réduction de la pauvreté multidimensionnelle à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Le développement a été associé à l'une ou l'autre forme de **changement** (perçu positivement), qu'il s'agisse d'un changement structurel de la société comme l'industrialisation et l'urbanisation ou de changements souhaitables de résultats comme la croissance du PIB, la réduction de la pauvreté de revenu ou la réduction multidimensionnelle de la pauvreté.

Comme le montre cette étude, à la fin des années 1960, "*Meaning of development*" (1969) de Seers a entraîné une révision du développement n'invoquant plus uniquement la croissance du PIB par habitant. Seers a lancé un changement de paradigme vers un concept plus large du développement, qui dépasse le PIB par habitant et intègre les "besoins de base".

[citation : Seers a lancé un changement de paradigme vers un concept plus large du développement, qui dépasse le PIB par habitant et intègre les "besoins de base".]

Dans les années 1970, la notion s'est encore étendue pour inclure non seulement le revenu et l'emploi, mais également des besoins physiques d'un niveau de vie de base comme la nourriture, le logement et les biens publics. Une grande partie de la recherche a été effectuée par le Bureau International du Travail, en particulier par son Programme mondial de l'emploi. Cela a coïncidé avec l'émergence "d'indicateurs de niveaux de vie" en raison de l'insatisfaction que provoquait l'utilisation du revenu par habitant comme mesure du bien-être et du développement.

Dans les années 1980, la croissance et l'adaptation ont prévalu tandis que la réduction de la pauvreté disparaissait du tableau. Elle est cependant revenue à l'avant-plan en raison des incidences sociales de l'adaptation et d'une croissance dominée par les exportations.

Dans les années 1990, la pensée et la politique du développement ont été fondamentalement réorientées par le travail d'Amartya Sen et le nouveau rapport de développement annuel, le *rapport mondial sur le développement humain*, lancé en 1990 par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Celui-ci a apporté un nouveau cadre connu sous le nom de "développement humain" ou "l'approche par les capacités" d'Amartya Sen et une série apparentée d'indicateurs composites liés à l'Indice de développement humain du PNUD.

Sen, Nussbaum et le PNUD (1990-2007) ont prétendu que le développement n'était pas, comme on l'avait imaginé auparavant, basé sur la satisfaction des désirs (utilité ou consommation mesurée par un substitut de revenu – PIB par habitant). Sen a avancé qu'il existait une série de conditions (y compris d'être nourri, habillé et éduqué) constituant ensemble le bien-être.

Le prochain tournant est venu en 2000/1 en même temps que la publication du *Rapport sur le développement dans le monde* et l'Assemblée du Millénaire des Nations unies à New-York, le 18 septembre 2000. À cette occasion, tous les pays ont signé la Déclaration du millénaire dont ont été dérivés les Objectifs du Millénaire pour le Développement, soit des objectifs de réduction de la pauvreté d'ici 2015. L'agenda de l'harmonisation de l'aide peut être considéré comme une extension supplémentaire d'une conceptualisation du développement basée sur les indicateurs et les résultats.

Dans ce contexte, le développement est de plus en plus considéré comme le résultat à court et moyen terme d'objectifs souhaitables, comme la croissance du PIB ou les OMD, plutôt que comme un processus ou un discours. Saith (2007) a soutenu énergiquement que les OMD et une gestion axée sur les résultats avaient dénaturé la recherche et la pratique en matière de développement en faisant passer celui-ci d'un processus participatif, d'autonomisation et de changement structurel à un processus axé sur les résultats et les indicateurs.

Quid maintenant ?

Saith et d'autres, dont INTRAC demandent aujourd'hui un programme de droits novateurs et de type redistributif qui soit fondé sur la lutte contre l'inégalité nationale et internationale et contre des relations de pouvoir inégales. À l'approche de l'échéance, les discussions sur l'architecture d'après 2015 vont commencer. Les moyens ou les moyens d'existence par l'intermédiaire des atouts et la vulnérabilité, la politique et la gouvernance et le bien-être sont tous des voies de développement possibles pour l'avenir.

[Citation: Nous devons arrêter de considérer le développement comme des indicateurs économiques à court terme]

Il faut s'écarter d'une conceptualisation du développement fondée sur une série d'indicateurs axés sur les résultats économiques à court et moyen terme. Cette façon de voir le développement est pénible pour les organismes d'aide et (comme le montre Point de vue) peut compromettre le "véritable" travail des ONG. Pour anticiper 2015, il faut que les indicateurs se basent progressivement sur le processus. À quoi ces indicateurs pourraient-ils ressembler ? Les organisations de la société civile doivent réfléchir aux types d'indicateurs de processus en fonction desquels elles aimeraient être jugées. La nouvelle conceptualisation du développement devrait s'écarter du développement comme accomplissement des OMD et se tourner davantage vers un processus à la fois de transformation et de réduction de la pauvreté.

Katie Wright
Chercheuse principale, INTRAC
kwright@intrac.org

Références

Nussbaum, M (2000) *Femmes et développement humain L'approche des capacités*. Des femmes - Antoinette Fouque / impr. 2008

Saith, A (2007) 'From universal values to MDGs: lost in translation', *Development and Change*, 37 (6): 1167–1199.

Seers, D (1969) 'The meaning of development', *International Development Review*, 11: 2–6.

Sen, A (1999) *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté* éditions Odile Jacob, Paris 2000.

Sumner, A and Tribe, M (2008) *International Development Studies*. London: Sage.

Obéissance aux règles de financement en période de protestation

Les ONG qui travaillent sur les problèmes de conflit et de violence en Inde ont toujours eu une relation difficile à plus d'un titre à la fois avec les donateurs et le gouvernement, si on les compare avec les ONG qui travaillent sur d'autres questions telles que les sources de revenu, la santé et l'éducation. Il y a plusieurs raisons à cela.

Tout d'abord, toutes les ONG en Inde doivent être enregistrées soit comme organisme local de soins, soit comme association de bienfaisance. La loi qui régit ces institutions stipule que les organismes enregistrés comme organismes locaux de soins ou associations de bienfaisance ne peuvent ouvertement ou secrètement participer à une activité politique. Cette clause est un obstacle majeur pour les ONG qui travaillent sur les problèmes de conflit parce que tous les conflits, qu'ils soient de communes, de castes, de sexes ou d'ethnies, ont des conséquences politiques directes. Par exemple, des ONG qui voudraient dénoncer directement l'État ou un groupe militant ayant commis des violations des droits humains en Inde du Nord-est, au Cachemire ou ailleurs en Inde et exiger qu'ils soient punis seraient dans l'embarras, parce que cela pourrait être considéré comme une interférence dans les affaires politiques du pays.

Ensuite, les ONG qui sont financées par des fonds étrangers sont souvent dans une situation politique morale et éthique difficile. En Inde, comme dans certains autres endroits du monde, il y a toujours eu une tendance de la part du gouvernement et de parties importantes de la société civile à considérer les donations internationales comme une interférence d'un pays étranger dans les affaires politiques internes de l'Inde. Certains accusent les ONG qui reçoivent des fonds étrangers de réaliser le programme politique et social du pays donateur. Cette accusation cible particulièrement les ONG qui tentent de résoudre les conflits.

Méthodologie d'évaluation inadéquate

Troisièmement, les problèmes de conflit et de violence sont des concepts et des domaines de travail relativement nouveaux pour les ONG indiennes, comparés à des problèmes apparemment apolitiques et humanitaires comme la faim, le logement ou la réinsertion des victimes de catastrophes naturelles. Un donneur type en Inde utilise une méthodologie pour juger et évaluer la performance des ONG qui est habituellement prévue pour les organisations qui travaillent sur les résultats, comme sur le nombre de maison construites ou le nombre de colis alimentaires distribués après une inondation. Pour les ONG qui s'emploient à réduire la violence ou à résoudre des conflits, ces méthodes d'évaluation ne fonctionnent pas.

[Citation : Les donateurs sont mal à l'aise de financer des activités politiques parce qu'elles sont très différentes des activités de bienfaisance plus flagrantes.]

Plusieurs problèmes importants doivent être résolus dans ce contexte. Je soutiens que dans certains cas, les ONG ne peuvent rester des observateurs neutres dans une situation de conflit. Pour résoudre le conflit de façon juste, une ONG progressiste doit prendre parti. Prenons à titre d'exemple le cas d'un conflit survenu parce que l'on a refusé le salaire minimum aux travailleurs ruraux sans terre, une pratique courante dans l'arrière-pays en Inde. La mission d'une ONG progressiste sera de veiller à ce que les demandes des ouvriers agricoles soient satisfaites. La stratégie peut nécessiter des mesures telles que des manifestations, des pressions et des grèves. De nombreux donateurs sont embarrassés de financer ces activités

parce qu'elles sont très différentes des activités de bienfaisance évidentes comme de distribuer des couvertures et de construire des routes.

De la même façon, dans une situation de conflit violent, une ONG peut devoir mener des activités à plusieurs niveaux sans pouvoir prédire de résultat dans un délai précis. Dans ce cas, la stratégie peut d'une part consister à négocier longuement avec les partis politiques de l'opposition pour résoudre un conflit de façon non-violente et d'autre part, dans une prise en charge psychologique des traumatismes et la rééducation et réinsertion des victimes de violence. Encore une fois, les méthodes de communication de l'information et d'évaluation suivies par les donateurs risquent de ne pas pouvoir apprécier le travail effectué par les ONG.

Et enfin, à l'époque d'une mondialisation régie par le capital et la finance, de nouveaux conflits surgissent dans les pays en développement comme l'Inde. Des phénomènes tels que le déplacement forcé massif de communautés traditionnelles dans des zones rurales et la limitation des droits des ouvriers dans les régions urbaines créent des troubles importants et attirent les victimes de la mondialisation vers des idéologies extrêmes qui propagent la violence. De nombreux donateurs qui financent les ONG en Inde obtiennent leurs ressources de grandes sociétés qui ont des intérêts commerciaux dans ce modèle de mondialisation. Pour cette raison, ces organismes ne souhaitent pas financer les ONG qui font entendre le point de vue des personnes démunies. En d'autres termes, au lieu de résoudre le conflit, ils le suscitent.

Jamal Kidwai
AMAN Trust
jkidwai@rediffmail.com

Trouver un équilibre utile – le point de vue d'une ONGI

Pourquoi les ONG internationales (ONGI) adressent-elles parfois des demandes excessives à leurs partenaires locaux ? D'après mon expérience, ayant travaillé des deux côtés du partenariat en Afrique de l'Est et Afrique du Sud, cela s'explique par un manque de confiance dans la relation entre les ONGI et leurs partenaires. J'aimerais me pencher sur les raisons de ce manque de confiance avant de conclure par quelques suggestions pour réduire ces demandes excessives qui sacrifient une partie du temps qui devrait être consacré à la programmation.

Suspicion due à une sélection médiocre

Les ONG locales ont souvent le sentiment que les ONGI partenaires ne leur font pas confiance puisqu'elles leur demandent constamment des preuves de l'efficacité de leur travail. Dans les cas où ce sentiment reflète la réalité, pourquoi les ONG ne font-elles pas confiance à leurs partenaires ?

Il arrive que les ONG locales soient inefficaces, pas sincères ou simplement corrompues. Cela ne devrait pas nous surprendre. On peut constater de la malhonnêteté et de l'incompétence dans tous les secteurs et les ONGI ne sont certainement pas à l'abri.³

[Citation : La fréquence à laquelle les ONGI finissent par travailler avec des organisations corrompues ou inefficaces est surprenante.]

³ Toutefois, par souci de politiquement correct, ces questions sont rarement abordées franchement, comme ce devrait être le cas, dans les publications sur le partenariat.

Le plus surprenant est la fréquence à laquelle les ONGI finissent par travailler avec des organisations corrompues ou inefficaces. Je pense que cela s'explique en partie par l'impression que nous donnent parfois les donateurs et nos politiques internes, qu'il nous faut travailler avec des partenaires locaux, quel qu'en soit le prix. Cela peut aboutir à des procédures de sélection qui manquent de discernement et encourager la création ou le maintien d'organisations qui ne se consacrent pas aux personnes pauvres et marginalisées. Les expériences négatives qu'ont eues les ONGI et les donateurs avec ces organisations sont un des facteurs les incitant à imposer des exigences excessives de suivi et de notification d'information.

Cependant, nous devrions reconnaître que les partenaires pauvres ne vont pas s'améliorer simplement à cause de ces exigences. Au contraire, l'excès dans ce domaine est une perte de temps et de ressources pour tout le monde.

Sélection efficace

Les ONGI devraient viser à travailler avec des partenaires à qui elles peuvent faire confiance en fin de compte. La première étape consiste donc à recourir à une procédure de sélection efficace. Cela signifie de choisir des partenaires qui, soit ont fait leurs preuves, soit semblent pouvoir provoquer un changement social positif. Dans les domaines où peu d'organisations travaillent, le partenariat peut constituer une source de risque supplémentaire. En outre, il est possible que les organisations n'aient pas d'expérience. Dans ces cas, la sélection peut consister à évaluer l'intégrité et l'engagement du responsable de l'organisation.

Ce type de procédure de sélection n'est pas facile et exige de passer du temps à discuter avec l'ONG locale et de ne pas se contenter de lui demander de remplir une liste de contrôle pour voir si elle remplit certains critères. Les ONGI devraient visiter les communautés et les interroger sur l'expérience de l'ONG. Elles devraient également avoir des discussions avec les anciens donateurs de l'organisation, le cas échéant, pour en apprendre davantage sur son histoire et pour pouvoir prendre une décision en toute connaissance de cause.

Établir un climat de confiance

Après avoir choisi leur partenaire, les ONGI doivent investir pour créer la relation. Les relations ne se construisent pas sur les rapports concernant les indicateurs d'un cadre logique, mais plutôt en passant du temps ensemble, en visitant des projets, en discutant des problèmes de façon informelle etc. Les ONGI doivent être disposées à entendre les problèmes plutôt que prétendre qu'ils n'existent pas, alors que c'est ce qu'encouragent les systèmes de communication de l'information en se concentrant de façon excessive sur les réalisations et les objectifs.

[Citation : Les relations ne se construisent pas sur les rapports concernant les indicateurs d'un cadre logique, mais en passant du temps ensemble.]

Être créatif dans la réduction des exigences

Nous devons essayer d'être créatif dans nos exigences de suivi et de communication des informations et nous limiter à demander les informations utiles pour nous ou nos partenaires.

Nous devrions différencier nos exigences selon l'expérience de notre partenaire. Il faudra toujours avoir des exigences standard minimum, mais si notre relation est solide et que notre partenaire a prouvé sa sincérité et son efficacité, nous devrions le laisser travailler en le distrayant aussi peu que possible.

Un autre moyen de réduire les exigences adressées à nos partenaires est d'harmoniser ces exigences autant que possible avec les autres donateurs. Des tables rondes régulières réunissant les donateurs avec les partenaires de Concern au Sud- Soudan nous ont aidés à nous organiser, y compris dans la planification, l'établissement de budget, le suivi, la communication des informations et le renforcement des capacités.

L'utilisation de techniques comme le suivi participatif ou commun avec nos partenaires et les communautés contribuera à axer ces exercices sur l'apprentissage afin d'améliorer le travail, au lieu de se limiter à répondre aux exigences en tant que fin en soi ⁴.

Nous devons tous rester responsables

Soyons réaliste. Nous ne devons pas demander aux ONGI de réduire leurs exigences en matière d'informations à communiquer au point que les fonds dépensés par les partenaires ne soient pas justifiés. Les ONGI acceptent des fonds au nom des personnes pauvres et marginalisées. Il nous faut donc être vigilants et veiller à ce que ces fonds profitent à ces personnes. Cela impliquera toujours un certain suivi et une diffusion de l'information, mais notre défi est de garantir que cela ne soit pas trop pesant et ne sacrifie pas les activités principales.

Enfin, les organisations locales doivent assumer la responsabilité de garantir, dans la mesure de leur capacité, que leur travail est d'excellente qualité, qu'elles utilisent les ressources de façon efficace et qu'elles associent les communautés à la fixation des priorités. Cela contribuera à développer la confiance nécessaire aux partenariats et aura une incidence positive sur les communautés que nous avons l'intention d'aider.

Sinead Walsh
Advocacy Support Officer
Concern Worldwide
sinead.walsh@concern.net

Surveillance et scepticisme de Londres à Tunis

J'ai dernièrement fait une brève présentation à propos de l'évaluation pour un groupe du personnel de gestion de la Banque mondiale de la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, qui se réunissait à Tunis. J'ai abordé les possibilités qu'offre l'évaluation pour réfléchir à l'expérience et la valeur du partage et pour faire fond sur les bonnes pratiques. Mon discours n'a pas été entendu. L'évaluation n'est pas appréciée par tous et je m'attendais donc à entendre les doléances habituelles sur la question, par exemple, qu'elle freine le "vrai" travail ou n'est pas "à la hauteur". Mais la vive réaction dont j'ai été témoin m'a étonnée. Il y avait un rejet viscéral pour tous les concepts suivants : garantie de qualité, rapports de fin de projets, évaluation indépendante, inspection etc. Les participants étaient très sceptiques quant à l'utilité de n'importe quelle activité de surveillance, qu'ils assimilaient l'une à l'autre. Ils avaient manifestement l'impression d'avoir peu de contrôle sur les processus, ce qui a provoqué une réaction de défense.

[citation : Il y avait un rejet viscéral pour tous les concepts suivants : garantie de qualité, rapports de fin de projets, évaluation indépendante, inspection etc..]

⁴ Il se peut que la réduction des exigences doive passer par une négociation, à laquelle nous devons être préparés, avec les donateurs des ONGI.

L'avis de ces membres du personnel de gestion de la Banque mondiale semble étonnamment proche de celui du Directeur de l'association communautaire d'Amérique latine et a les mêmes accents de désespoir et d'exaspération. Pour quelle raison des personnes travaillant dans des contextes et institutions aussi différents ont-elles des avis aussi semblables ?

La réponse s'explique en partie par l'importance grandissante accordée à l'obligation de rendre compte et aux résultats dans l'ensemble de l'industrie de l'aide. La "gestion axée sur les résultats" fait partie d'une tendance générale de l'administration publique. Il n'est pas difficile de trouver des fonctionnaires, des professeurs ou des professionnels du secteur public au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis qui, comme notre collègue d'Amérique latine, sont accablés par les informations à communiquer et la nécessité "d'alimenter le monstre bureaucratique".

Pourtant, les préoccupations liées à l'obligation de rendre des comptes et aux résultats semblent être particulièrement vives dans le secteur de l'aide. Ce n'est pas neuf : les gouvernements et les contribuables demandent depuis longtemps d'en savoir plus sur ce qui se passe dans les régions lointaines où les fonds pourraient s'égarer. Il est significatif que l'Aide Publique au Développement ait été le premier domaine où l'on a établi des systèmes d'évaluation. Au Royaume-Uni, c'est seulement au cours de ces dix dernières années que l'on a généralisé l'évaluation dans le service public.

Augmenter les budgets de l'aide – élaborer des systèmes de surveillance

En augmentant les budgets de l'aide, les décideurs sont devenus plus vigilants par rapport à l'utilisation des fonds, ce qui a débouché sur des systèmes de surveillance et d'informations à communiquer de plus en plus élaborés et ce, à tous les niveaux. En qualité de directeur national du Département britannique pour le développement international pendant plusieurs années, j'ai constaté, année après année, une augmentation des informations à communiquer en interne et externe à la Direction nationale du contrôle de la gestion publique et à d'autres. Ce n'est que l'année dernière que le Royaume-Uni a mis en place un comité de haut niveau pour surveiller le travail du département d'évaluation de la DFID. Depuis que j'ai rejoint la Banque africaine de développement l'année dernière, le comité de développement international du Parlement britannique, un ministre britannique et un porte-parole de l'opposition en matière d'aide, de même que plusieurs délégations de représentants de l'aide (le tout reflétant que le Royaume-Uni est à présent le plus grand donneur bilatéral de la Banque) nous ont rendu visite. D'autres donateurs suivent également le travail de la Banque, mais peut-être pas d'aussi près.

[citation : En qualité de directeur national du Département britannique pour le développement international pendant plusieurs années, j'ai constaté, année après année, une augmentation des informations à communiquer en interne et externe.]

Les ONG ont contribué à la demande de responsabilité, en insistant à juste titre sur le fait que les organismes d'aide devraient avoir des méthodes transparentes et responsables pour gérer les fonds publics. Le projet Bretton Woods a exercé de fortes pressions sur la Banque mondiale et est arrivé à ses fins. Dans son analyse récente de la Banque mondiale, le comité de développement international du Parlement britannique a fait longuement référence aux données du projet. Les institutions multilatérales savent qu'elles doivent montrer des résultats et mettent au point des systèmes de surveillance de plus en plus sophistiqués, ce qui provoque les grognements des collègues de la Banque mondiale. Il est peut-être paradoxal que les demandes grandissantes d'obligation de rendre des comptes nuisent aux ONG de façon semblable.

Peut-on dompter le monstre bureaucratique?

Les exigences grandissantes de justification et une gestion axée sur les résultats font donc partie du tableau. Pourtant la multiplication des systèmes de contrôle ne semble pas calmer l'anxiété et le scepticisme apparents des décideurs et du public dans le secteur de l'aide (et en ce qui concerne systématiquement les services publics). Peut-être les véritables problèmes se trouvent-ils à un niveau plus fondamental, dans la baisse de confiance à l'égard de tous les niveaux d'autorité et dans l'érosion de cette confiance.

[Citation : Peut-être les véritables problèmes se trouvent-ils à un niveau plus fondamental, dans la baisse de confiance à l'égard de tous les niveaux d'autorité et dans l'érosion de cette confiance.]

S'il en est ainsi, cela nous ramène à une question ancienne concernant le suivi et l'évaluation. Les instruments de surveillance et de contrôle peuvent-ils être revendiqués comme instruments pour apprendre, partager et élaborer des idées plus générales ? L'évaluation devrait soutenir la responsabilité publique – mais elle devrait également contribuer à la compréhension du public. Si les évaluateurs ne sont "pas à la hauteur", ce n'est souvent pas tant dans les questions qu'ils analysent que dans la façon dont ils partagent leurs conclusions, qui a habituellement peu d'effet.

Ces problèmes soulèvent en outre une autre préoccupation récurrente quant à la direction de la responsabilité. Si l'on met la pression sur les organismes d'aide pour qu'ils soient plus responsables, il faut des mécanismes plus solides de surveillance et de responsabilité publique dans les pays en développement pour qu'ils soient parties prenantes et que les partenariats soient moins inégaux.

L'exigence croissante de responsabilité ne disparaîtra pas. De nouveaux types de partenaires de développement peuvent être une solution, mais il sera par ailleurs important de travailler au changement des systèmes existants. La question qui se pose à toutes les parties concernées par l'aide au développement est de savoir comment dompter le monstre bureaucratique et développer des systèmes légers et intelligents qui, tout en répondant aux demandes légitimes de responsabilité, soutiennent notre travail et contribuent à le faire connaître à un public plus large. Il ne devrait pas s'agir d'un "supplément" pour lequel nous devons travailler en dehors des heures, mais d'une partie du travail de jour qui améliore le cours des choses. Peut-on dompter le monstre ?

Colin Kirk

Directeur, Evaluation des opérations

Banque africaine de développement

c.kirk@afdb.org

Conférence d'INTRAC : Whatever Happened to Civil Society ? (Qu'est-il arrivé à la société civile?)

Centre de conférence KDK, Pays-Bas, 3–5 décembre 2008

La conférence internationale d'INTRAC réexaminera le concept et le rôle de la société civile et se penchera sur sa portée dans les débats et la pratique actuels dans le secteur du développement, des droits humains et de la défense de la démocratie. La conférence étudiera les questions suivantes :

Concepts et pratique : qu'entendons-nous par société civile ?

Relations entre la société civile et l'industrie de l'aide

La société civile et l'État – contractant, censeur ou antagoniste ?
Nouveaux défis pour la société civile

Appels aux communications : Nous sollicitons des études de cas qui documentent les rôles, les activités et les interactions des acteurs de la société civile dans leur travail sur le développement, la protection des droits humains et la défense de la démocratie. Date-limite : 25 août 2008. Veuillez contacter conferences@intrac.org pour de plus amples informations.

Pour des informations plus complètes, visitez le site de la conférence
www.intrac.org/pages/cseventmain08.html

Formations d'INTRAC

Pour obtenir des informations plus détaillées sur les cours indiqués ci-dessous, visitez le site www.intrac.org/training.php ou envoyez un courriel à l'adresse suivante : training@intrac.org

Advanced Participatory Monitoring and Evaluation (Suivi et évaluation participatifs avancés)

14-18 juillet 2008

Durée: 5 jours

Lieu: Oxford (Résidentiel)

Thème: Développement participatif et renforcement des capacités organisationnelles

Prix: £999

Explorer en profondeur le suivi et l'évaluation. Vous apprendrez comment élaborer un système de suivi et d'évaluation performant qui puisse produire suffisamment d'informations et de données de qualité pour faire comprendre à une organisation de développement les contributions, les résultats et les impacts des initiatives de développement. Cette formation s'adresse aux praticiens qui ont déjà une expérience en S&E.

Advocacy and Policy Influencing (Campagnes et influence politique)

8-12 septembre 2008

Durée: 5 jours

Lieu : Oxford (Résidentiel)

Thème: Renforcement de la société civile et renforcement des capacités organisationnelles

Prix: £999

Ce cours vous fera mieux comprendre comment influencer le processus d'élaboration de la politique dans votre propre contexte. Vous apprendrez des techniques qui vous aideront à formuler et à planifier des stratégies de campagnes efficaces. Améliorez votre capacité à persuader les décideurs et gagnez en confiance pour communiquer avec les médias, donnez une nouvelle vie à vos campagnes!

Introduction to Monitoring and Evaluation (Introduction au Suivi et Evaluation)

22-28 septembre 2008

Durée : 5 jours

Lieu : Oxford (Résidentiel)

Thème: Développement participatif et renforcement des capacités organisationnelles

Prix: £999

Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour responsabiliser davantage les organisations de la société civile. Ils peuvent en outre fournir des informations uniques sur la performance des politiques, des programmes et des projets. Vous apprendrez à ce cours comment commencer à élaborer et mettre en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation permettant de comprendre les différentes réalités et perceptions qui vous entourent.