



Praxis Papers No. 1

Le Renforcement de Capacités d'une Perspective Française

Mia Sorgenfrei

Juillet 2004

Traduction française:
Anne Claire Joramie & Mia Sorgenfrei

INTRAC
The International
NGO Training and
Research Centre

Table des matières

Résumé/Abstract	1
Abréviations	3
Renforcement de Capacités: Terminologie Française & Anglaise	3
Panel d'Organisations de Solidarité Internationale.....	4
1. Introduction	7
2. L'Étude Praxis: Méthodologie de Recherche	8
3. Le Secteur de la Solidarité Internationale en France	10
4. L'Évolution des Activités de Renforcement de Capacités:	
Rhétorique et Pratique	13
5. La Notion de Renforcement de Capacités	15
6. Terminologie du Renforcement de Capacités	17
7. Le Renforcement de Capacités en France	19
8. Le Renforcement par les OSI Françaises dans le Sud	24
9. La Focalisation sur le Partenariat	27
10. Différences entre Approches Anglo-Saxonnes et Francophones...	32
11. L'Avenir du Renforcement de Capacités dans	
le Contexte Français	34
12. Conclusions	37
Bibliographie	40
Appendix: Questionnaire	42

Résumé

Ce document Praxis développe la manière dont les OSI françaises perçoivent la notion de renforcement de capacités et appliquent ce concept dans la pratique – dans leurs propres organisations aussi bien que dans les organisations du Sud. Une introduction au secteur large et divers des organisations de solidarité internationale ainsi que ses relations changeantes avec l’Etat est suivie par un aperçu des prestataires de services français dans ce domaine et un compte rendu des besoins, tendances et défis actuels du renforcement de capacités en France et dans le Sud, exprimés par un panel d’ONG françaises.

Il est intéressant de noter que les OSI françaises dans l’étude ne pensaient pas au départ que le renforcement de capacités soit une approche applicable à leurs propres organisations; cette approche étant principalement considérée comme un renforcement des organisations du Sud. Par conséquent, le partenariat et le renforcement de capacités sont deux concepts étroitement liés pour les OSI françaises. L’autre découverte principale a été que, le plus souvent, le renforcement de capacités effectué par les OSI françaises dans le Sud fait partie intégrante des efforts globaux de développement, avec un accent mis sur l’amélioration des capacités des acteurs du Sud à réaliser des projets. Des stratégies se focalisant uniquement sur le renforcement de capacités sont rarement mises en place dans la pratique. De plus, une tendance importante parmi les OSI françaises est d’inclure des acteurs locaux variés dans les activités du renforcement de capacités plutôt que de cibler et d’appuyer les ONG du Sud seulement. Il semblerait que cette tendance est une expression des stratégies de développement local auxquelles contribuent les OSI.

Le renforcement de capacités est ressenti par les OSI françaises comme un concept anglophone. Hormis les pratiques des canadiens ‘semi-anglophones’ que les OSI françaises considèrent comme des modèles dans ce domaine, ces dernières ont été peu exposées aux approches anglophones. Cependant, des opportunités futures se présenteront pour de plus amples échanges sur ce sujet avec la participation croissante des OSI françaises dans les réseaux internationaux.

Abstract

This Praxis Paper depicts how French NGOs perceive the notion of capacity building, and how they apply the concept in practice – both in their own organisations and in the South. An introduction to the large and diverse French NGO sector and its changing relationship with the State is followed by a mapping of French capacity building providers as well as a synthesis of current capacity building needs, trends and challenges in France and in the South, as expressed by a sample of French NGOs.

It is remarkable to note that the French NGOs in the study did not at the outset perceive capacity building to be applicable in their own organisations. Capacity building is primarily seen as an activity undertaken in the South. As a consequence, partnership and capacity building are linked as two inseparable concepts. Another significant finding of

this study is that capacity building by French NGOs in the South is mainly conducted as an integral part of development efforts, with a strong emphasis on improving project implementation by Southern actors. Few strategies with a capacity building focus are established in practice. There is also a tendency among French NGOs to include various local actors in capacity building activities rather than exclusively targeting and supporting Southern NGOs. This appears to be related to the local development strategies to which French development NGOs contribute.

Capacity building is perceived by French NGOs as an anglophone concept. Apart from the practices of the 'semi-anglophone' Canadians whom they consider as role models in this area, French NGOs have had little exposure to anglophone approaches to capacity building. There is scope for more elaborate exchanges in the future with the increasing French participation in international NGO networks.

Abréviations

ABONG: Associação Brasileira das ONG (Brazil)
ASI: Association de Solidarité Internationale
CCD: La Commission Coopération-Développement
CECI: Centre Canadien d'Etude et de Coopération Internationale (Canada)
CIDSE: Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (Belgium)
CRDA: Christian Relief and Development Association (Ethiopia)
HCCI: Haut Conseil de la Coopération Internationale (France)
INTRAC: The International NGO Training and Research Centre (United Kingdom)
M&E: monitoring and evaluation
MCNG: Mission pour la Coopération Internationale (France)
NGDO: non-governmental development organisation
NGO: non-governmental organisation
ONG: organisation non-gouvernementale
OSI: Organisation de Solidarité Internationale
VANI: Voluntary Action Network India (India)

Renforcement de Capacités: Terminologie Française & Anglaise

Apprentissage: learning
Appui-conseil: support and advice
Appui institutionnel: support to organisational strengthening (literally 'institutional support')
Augmentation de pouvoir: empowerment (literally 'power increase')
Autonomisation: rendering independent, autonomous
Capitalisation: transforming experiences into lessons
Co-responsabilité: shared responsibility
Développement local: local development
Développement institutionnel: mainly seen as organisational development (literally 'institutional development')
Développement organisationnel: organisational development
Diagnostic organisationnel: organisational assessment
Education au développement: education for development
Formation: training
Partenariat: partnership
Professionnalisation: enhancing organisational effectiveness, mainly by strengthening staff competencies
Qualité: quality
Renforcement de capacités: capacity building
Renforcement de compétences: skills building, strengthening of competencies
Renforcement des organisations: organisational strengthening
Responsabilisation: rendering responsible
Transfer de compétences: skills transfer
Transfer de savoir: knowledge transfer
Valorisation: turning lesson learning into action and knowledge

Panel d'Organisations de Solidarité Internationale (interviewées en octobre 2003 et janvier 2004)

Action Contre la Faim (ACF)

Action Contre la Faim est une grande association humanitaire qui intervient dans les urgences et les crises sévères telles que les guerres ou les famines ainsi que dans la prévention de risques. Les interventions primaires englobent la santé, la nutrition et l'accès à l'eau. Des experts très spécialisés travaillent sur le terrain, assistés par plus de 340 volontaires et 4500 employés locaux formés sur le terrain. ACF a un budget annuel de 42 millions d'euros.

Entretien avec M. Benoît Miribel, Directeur Général

Site web: www.actioncontrelafaim.org

Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)

Le CCFD est la plus grande OSI Catholique en France. L'organisation a deux objectifs principaux: l'appui aux projets de développement et l'éducation au développement de la population française. Cette OSI travaille dans plus de 70 pays et appuie plus de 600 projets. Les domaines clés d'intervention englobent: le renforcement de la société civile et le développement local, les droits de l'homme et la construction de la paix, la sécurité alimentaire, l'économie solidaire et la promotion féminine. Le CCFD a un budget annuel de 35 millions d'euros.

Entretien avec M. Christophe Courtin, Directeur du Dépt Projets et Programmes

Site web: www.ccfid.asso.fr

Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL)

L'institut universitaire, le CIEDEL, se considère comme médiateur entre réflexion et action, entre développement de la base et politiques gouvernementales (à travers la focalisation sur le développement local) et entre ONG du Nord et ONG du Sud. L'institut organise des formations courtes en développement local pour les praticiens du développement dans le Nord et dans le Sud. Il poursuit en outre des recherches et effectue des missions d'études dans le Sud. Le CIEDEL est membre du réseau régional, RESACOOP, ainsi que du réseau international de développement, PROFADEL.

Entretien avec M. Christophe Mestre, Directeur

Site web: www.ciedel.org

CIMADE

Le CIMADE est à la fois une association œcuménique et un mouvement social composé d'un réseau d'associations membres. Le Service Solidarités Internationales travaille pour le renforcement de la société civile et la construction de la paix et intervient pour améliorer les conditions des peuples opprimés, marginalisés, et déplacés – notamment à travers l'appui aux organisations de droits de l'Homme. Le CIMADE n'a pas de projet dans le Sud mais des partenariats forts avec des organisations locales et des coopératives, à la fois dans le Sud et dans l'Est. Les ressources humaines et financières engagées dans les projets réalisés par les partenaires du Sud sont soutenues par cette OSI.

Entretien avec Latifa Tayah, Chargée de Programmes, Service Solidarités Internationales

Site web: www.cimade.org

Coordination SUD

Le réseau des organisations de solidarité internationale, Coordination SUD, est une fédération de six réseaux (Centre de recherche et d'information pour le développement, Comité de liaison des ONG-volontariat, Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire, Coordination d'Agen, Forum des associations de solidarité internationale issues des migrations et Groupe Initiative) et de 30 organisations membres. Coordination SUD a une double mission: d'un côté, appuyer et renforcer ses organisations membres, de l'autre, représenter les OSI et promouvoir leurs valeurs vis-à-vis des secteurs publics et privés. Le réseau travaille sur quatre axes stratégiques: plaidoyer; appui financier et renforcement de capacités; information, communication et capitalisation; coordination et gouvernance des activités collectives de ses membres.

**Entretien avec Florence Lécluse, Chargée du Centre de Ressources,
Fabrice Ferrier, Chargé de Mission, Coopération Internationale**

Site web: www.coordinationsud.org

Frères des Hommes (FDH)

Frères des Hommes est une OSI composée d'un petit siège en France et d'un grand réseau de partenaires. L'organisation met en avant le partenariat dans ses efforts de développement et appuie les organisations de la société civile dans le Sud pour des projets dans quatre domaines principaux: démocratie et participation; développement local; génération de revenus et lutte contre la pauvreté; plaidoyer pour l'allègement des dettes. L'appui est basé sur des conseils spécialisés, le renforcement de capacités et le soutien moral plutôt que sur des contributions financières. Frères des Hommes réalise aussi un travail de plaidoyer et contribue à l'éducation au développement de la population française.

**Entretien avec M. Tom Ashwanden, Responsable de Programme d'Asie
Mme Rosa Miriam Ribeiro, Responsable de Programme d'Amérique Latine**

Site web: www.france-fdh.org

Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET)

Le GRET est une organisation d'appui à but non-lucratif qui opère dans la recherche et dans le développement. Des projets sur le terrain à la base de contrats sont systématiquement effectués en collaboration avec des organisations partenaires locales. Les projets représentent deux tiers des activités entreprises par le GRET. Le renforcement de capacités des praticiens de développement dans le Sud fait partie de ce processus. Le GRET édite des publications basées sur la documentation, l'analyse et la capitalisation de leurs expériences sur le terrain. L'organisation effectue également de la recherche et participe activement au débat public sur le développement. Le GRET adhère à plusieurs réseaux, y compris Groupe Initiative et Impact. Son budget annuel s'élève à 12 millions d'euros.

Entretien avec M. Philippe Lavigne-Delville, Directeur Scientifique

Site web: www.gret.org

Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM)

Les domaines d'activités de cet institut couvrent quatre champs interdisciplinaires: politiques agricoles; développement local et gestion de ressources naturelles; micro-finance et associations professionnelles. Les programmes de développement sont mis en œuvre avec des partenaires locaux appuyés et renforcés par l'IRAM. Ces activités constituent la base de projets de recherche sur la méthodologie, des études comparatives et la capitalisation. L'organisation effectue aussi des missions d'études et de conseils. L'IRAM est membre du réseau Groupe Initiative et possède également son propre réseau d'instituts de recherche et de centres de formation.

Entretien avec M. Christian Fusiller, Directeur Iram Développement

Site web: www.iram-fr.org

Médecins du Monde (MDM)

Médecins du Monde est une grande association humanitaire qui aide les populations vulnérables en France et dans le monde. L'organisation réalise trois types de projets: les urgences, la réhabilitation et le développement à long terme, en particulier à travers des activités dans le secteur de la santé et du développement communautaire. Médecins du Monde travaille avec des partenaires locaux comme les hôpitaux, les autorités locales et les associations locales dans les communautés. L'organisation a un budget annuel de 46 millions d'euros.

Entretien avec M. Michel Brugière, Directeur Général

Site web: www.medecinsdumonde.org

1. Introduction

Le renforcement de capacités tend à devenir partie intégrante de la plupart des activités de développement en tant que moyen d'améliorer la réalisation de programmes et de projets ou bien comme une finalité en soi (ce qui correspond à une vision d'organisations de développement fortes et autonomes au Sud). Pour nombre de bailleurs de fonds, l'incorporation d'éléments de renforcement de capacités est actuellement une condition pour accepter des propositions de projets. De plus en plus, la pression exercée par les bailleurs de fonds devient une motivation forte pour les acteurs du développement à s'engager dans des activités de renforcement de capacités, ce qui a conduit à la fois à l'apparition d'un nombre croissant et à une variété plus large des prestataires de services dans ce domaine à l'intérieur de l'arène du développement¹. Dans les pays en voie de développement, qui accueillent des organisations non-gouvernementales (ONG) du Nord très variées, chacune dotée de leur propre approche du renforcement de capacités, une telle diversité méthodologique peut rendre difficile les activités de développement effectuées par des organisations locales qui sont appuyées par plusieurs ONG du Nord en même temps. Encourager la compréhension mutuelle des concepts et des méthodes de renforcement de capacités entre ONG de cultures et de contextes différents pourrait mener à une meilleure coordination entre les acteurs du Nord qui appuient les mêmes ONG au Sud. Cette amélioration des échanges aiderait également les ONG du Sud à être plus sélectives dans leurs collaborations avec les ONG du Nord notamment par rapport aux différentes activités de renforcement dans lesquelles elles choisissent de s'engager. Enfin, des efforts de renforcement de capacités inversés pourraient être envisagés à travers lesquels les ONG du Sud adopteraient le rôle de prestataires de services auprès des ONG du Nord dans des domaines spécifiques. Comme souligné dans cet article, de tels efforts se sont concrétisés à travers certains partenariats entre ONG françaises et ONG du Sud.

Malgré la reconnaissance internationale du renforcement de capacités comme partie essentielle dans le développement, la littérature actuelle dans des langues autres que l'anglais n'est guère abondante. En France, cette faible production peut s'expliquer en partie par l'absence quasi totale d'écrits sur le secteur de la solidarité internationale. Néanmoins, il existe des exceptions comme l'attestent l'étude d'Edith Archambault portant sur le secteur à but non-lucratif en France (Archambault 1996) et l'analyse de Deler, Fauré et Roca, *ONG et développement*, consacrée aux organisations de solidarité internationale françaises et à leur travail dans le Sud (Deler et al. 1998). Les origines du concept de *renforcement de capacités* semblent être principalement anglo-saxonnes. Jusqu'à présent, les recherches et les analyses sur les activités de renforcement réalisées par les ONG françaises ont été limitées, de même que l'a été la diffusion d'informations sur le renforcement de capacités en langue française, en France ou dans d'autres pays

¹ Voir "Praxis Directory of Civil Society Support Providers", www.intrac.org

francophones dans le monde (Nord ou Sud)². Cette limitation indiquerait que la notion de renforcement de capacités n'a guère été appliquée dans le contexte francophone. En outre, il semblerait que le niveau de coopération et d'échanges avec des acteurs de développement anglo-saxons soit peu élevé. Dès lors, initier un dialogue entre ONG anglo-saxonnes et ONG francophones sur le renforcement de capacités et documenter les résultats apparaissent important.

La focalisation sur la transformation humaine et organisationnelle qui caractérise la plupart des approches concernant le renforcement de capacités est étroitement liée aux particularités culturelles et contextuelles. Il est par conséquent nécessaire d'étudier le transfert³ de concepts et d'approches au renforcement de capacités d'une situation et d'un contexte vers une nouvelle situation et un nouveau contexte. De même, il est nécessaire d'analyser les influences que la dimension culturelle peut avoir sur l'application de ces approches et les réactions avec lesquelles elles sont reçues. Le but du Programme Praxis d'INTRAC est de lier recherche et pratique dans le domaine du renforcement de capacités organisationnelles. Un des objectifs clés de ce programme est d'explorer les facteurs qui facilitent ou bloquent les transferts de concepts et d'approches de renforcement de capacités ainsi que les manières dont ils sont appliqués et adaptés pour correspondre à des situations, des contextes et des cultures spécifiques⁴. En octobre 2003, le Programme Praxis a réalisé une étude afin d'examiner les approches françaises face au renforcement de capacités. Cette étude représente un premier essai pour illustrer et clarifier la façon dont le renforcement de capacités est perçu et pratiqué dans le monde francophone. L'objectif de cet article est d'en présenter une synthèse. Nous espérons que les résultats seront abordés lors du séminaire destiné aux praticiens francophones du renforcement de capacités du Nord et du Sud. Ce séminaire aura lieu à Paris en septembre de cette année et sera co-organisé par INTRAC et Coordination SUD, le réseau français des Organisations de Solidarité Internationale (OSI) travaillant dans le développement.

2. L'Étude Praxis: Méthodologie de Recherche

Le but de cette étude est d'explorer la conceptualisation et l'application pratique d'approches de renforcement de capacités par les Organisations de Solidarité Internationale françaises et de présenter une synthèse des thèmes actuels, des tendances et des défis dans le secteur de la solidarité internationale en France. Des recherches théoriques complétées par des investigations sur Internet ont été effectuées en amont du travail sur le terrain. Sont venus s'ajouter en complément deux séjours à Paris au mois d'octobre 2003. Le premier était destiné à interviewer des représentants des OSI tandis que le second était consacré à la consultation de trois centres de documentation parisiens

² Les agences de développement canadiennes sont l'exception à la règle, puisqu'elles publient le plus souvent leurs travaux en anglais et en français. On pourrait cependant arguer du fait que leurs méthodes sont davantage anglo-saxonnes que francophones.

³ Définition de « transférabilité » (*transferability*) : le degré d'adaptation nécessaire pour le transfert d'un modèle (ou d'une approche) développé dans une situation, un contexte, une culture vers une autre situation, un autre contexte, une autre culture et ce dans un but particulier (document de travail interne sur la « transférabilité », Sorgenfrei 2003).

⁴ Voir par exemple PraxisNote 3 par Terry Jackson et Mia Sorgenfrei sur le transfert d'approches à la gestion et au renforcement des capacités des ONG entre différentes cultures dans le contexte africain, www.intrac.org

spécialisés dans le développement mais aussi dans la société civile, notamment les ONG. L'entretien semi-structuré a été choisi comme méthode principale d'une part pour recueillir les données les plus récentes, d'autre part parce qu'on recense peu de publications sur le renforcement de capacités effectué par les OSI françaises dans le Sud et sur l'appui qu'elles ont reçu elles-mêmes dans ce domaine. Les informations récoltées après la phase principale de recherche sur le terrain, lors d'ateliers et de réunions à Coordination SUD, ont été utilisées dans cet article comme complément aux données centrales.

L'auteur a demandé à interviewer des employés chargés des activités dans le domaine du renforcement de capacités et/ou des spécialistes internes en renforcement de capacités. Dans la majorité des cas, les informateurs proposés par les organisations ciblées étaient des directeurs (Directeur Général ou Directeurs des Projets/Programmes), ce qui atteste de l'absence d'une institutionnalisation du renforcement de capacités en tant qu'activité indépendante dans les ONG françaises. Pour couvrir le secteur diversifié de la solidarité internationale dans les entretiens, différents types d'ONG de développement ont été intégrés dans le panel pour représenter les trois générations d'ONG (voir section 3.1). De même, quelques organisations à but non-lucratif spécialisées dans le renforcement de capacités et le réseau principal d'organisations de solidarité internationale, Coordination SUD ont participé à cette étude⁵. Il faut signaler également que certaines organisations n'appartenant pas à ce panel ont parfois été citées pour évoquer des aspects particuliers du renforcement de capacités. Les informations sur ces organisations ont été collectées lors d'entretiens ou à travers d'autres communications orales ou encore par des textes écrits (indiqués dans la bibliographie).

Le questionnaire a été établi sur la base de la notion large et holistique du renforcement de capacités à laquelle adhère INTRAC. Cette notion englobe des efforts sur le plan individuel, organisationnel, inter-organisationnel et au niveau de la société dans son ensemble et intègre des dimensions de dynamiques internes au sein des organisations, des performances de leurs programmes et de liens externes. La traduction initiale de « capacity building » choisie pour les entretiens a été *renforcement de capacités*, mais comme indiqué ci-dessous, la terminologie employée par les ONG françaises comprend des expressions variées. Il est attendu que les approches des ONG françaises au renforcement de capacités s'expriment à travers ces termes. Pour cette raison, ces derniers ont été explorés en détail (voir section 6). En outre, il est rapidement devenu évident au cours du processus d'entretien que la plupart des personnes interviewées ont lié le renforcement de capacités directement à la notion de partenariat. Il est intéressant de noter que si le nombre de textes sur le renforcement de capacités est en France très limité, la littérature sur le partenariat est beaucoup plus développée. A titre d'exemple, des organisations comme Frères des Hommes, CCFD, et CIMADE ont toutes développé une documentation dans ce domaine⁶. Cette focalisation sur le partenariat semblant être une particularité contextuelle qui mérite l'attention, une place plus importante lui a été accordée dans cet article.

⁵ Pour compléter cette série d'entretiens, une interview supplémentaire a été effectuée auprès de l'institut universitaire basé à Lyon, le CIEDEL, en janvier 2004, considéré par beaucoup de participants à cette étude comme l'un des principaux prestataires de services pour les OSI françaises.

⁶ Voir bibliographie.

3. Le Secteur de la Solidarité Internationale en France

Le budget total des ONG françaises était de plus de 700 millions d'euros en 2001 et, selon Emmanuel Fagnou de Coordination SUD, à travers ces moyens financiers considérables, on a donc pu établir leur identité en tant qu'acteurs majeurs dans les efforts de développement entrepris par la France. La mobilisation de ressources privées a mené à une augmentation d'environ 230 à 440 millions d'euros depuis les dix dernières années, ce qui correspond à plus de 60 % des revenus totaux des ONG. En deuxième position parmi les contributeurs, on retrouve les financements des bailleurs de fonds multilatéraux, notamment la Commission Européenne. Cette source a triplé pendant cette même période et représente actuellement 26 % des revenus totaux. Dans ce contexte, les contributions de l'État français sont minimales: en dépit du fait que la France est, avec l'Allemagne, le plus important contributeur européen d'aide vers les pays en voie de développement, les subventions de l'État français en direction du secteur de la solidarité internationale en France reste parmi les plus bas d'Europe, équivalent à 0,6 % de l'aide officielle au développement de la France, et seulement 8,4 % des ressources financières de base des ONG françaises (DGCID 2002, CCD 2003).

Le secteur de la solidarité internationale en France est large et très varié en ce qui concerne les types et les tailles des différentes organisations. La grande diversité de ce secteur a entraîné différents points de vue, et par là même chaque organisation exprime des besoins différents, ce qu'illustre la synthèse ci-dessous basée sur une série d'entretiens auprès d'un panel d'ONG françaises. Le secteur englobe moins de 20 grandes organisations avec des budgets supérieurs à 30 millions d'euros comme les associations humanitaires (Médecins du Monde, Médecins Sans Frontières, Action Contre la Faim), Handicap International et CCFD, ainsi qu'un groupe varié de plus de 100 petites associations (CCD 2003; Coordination SUD 2004).

3.1 Trois Générations d'ONG

Les différentes Organisations de Solidarité Internationale en France appartiennent à trois générations (Deler et al. 1998). Une première vague est apparue dans les années soixante. Reflet de l'esprit de cette période, ces organisations ont adopté des idéaux de solidarité et de partenariat qui sont restés depuis au centre de leur vision du développement. Cette génération comprend des organisations comme le Comité Catholique contre la Faim (CCFD), Frères des Hommes (FDH) et le CIMADE. La seconde vague, au cours des années soixante-dix, est représentée par des associations humanitaires axées sur les urgences, d'abord avec Médecins Sans Frontières et plus tard avec Médecins du Monde. Jusqu'à cette dernière vague, la Croix Rouge était la seule organisation de ce type en France. La troisième génération est arrivée dans les années quatre-vingt dirigée par Action Contre la Faim et Handicap International. Ces deux organisations mettent fortement en avant la professionnalisation autant dans leurs structures internes que sur le terrain (voir par exemple ACF 2003).

Ces groupements différents ont cherché une identité commune sous les termes « Organisations de Solidarité Internationale (OSI) » ou « Associations de Solidarité Internationale (ASI) » qui ont remplacé Organisations Non-Gouvernementales (ONG) en tant que référence officielle, reflétant la perception dominante de la nécessité de focaliser sur la solidarité plutôt que sur la notion non-gouvernementale dont les racines sont anglo-saxonnes. La recherche d'une identité plus forte s'est accrue avec l'affaiblissement de la crédibilité des ONG, notamment en raison des scandales de corruption⁷ qui ont porté préjudice à leur cause et flétri considérablement leur image. Ce manque de confiance au sein de la population a contribué ces dernières années à une réduction du nombre de bénévoles. S'ajoute d'autre part la crise sociale et économique que connaît la France qui a entraîné une tendance parmi les citoyens à s'occuper davantage de problèmes domestiques que de questions de développement. Pour ces raisons, il est compréhensible que les ONG françaises s'inquiètent quant à leur légitimité actuelle et future.

3.2 Les Relations entre État et OSI

Historiquement, les relations entre l'État français et les OSI ont été caractérisées par de la distance, des contraintes et un manque de confiance mutuelle (Pujolle 1997). Pendant des années, l'aide officielle au développement a été administrée par les autorités publiques dans le Sud ou distribuée sous forme d'interventions techniques ou de prestations de services directes. Depuis l'indépendance des colonies françaises, la France a maintenu des liens étroits avec ces pays – tant sur le plan économique, politique que culturel. Les OSI françaises n'ont pas été intégrées dans cette stratégie géopolitique et elles ne l'ont pas souhaité. Par conséquent, elles ont dû mobiliser leurs financements ailleurs, ce qui leur a permis de conserver une autonomie importante, mais qui a également limité leur influence sur la prise de décisions politiques.

Cette dynamique pourrait être en train d'évoluer. Actuellement, l'État français et le secteur de la solidarité internationale débattent de la forme future d'un « partenariat » entre les institutions gouvernementales et les OSI. Il est remarquable qu'un tel débat ait déjà débuté en 1991 avec le rapport Husson (CLED, CNAJEP, et CNJD 1991, Husson et al.). Au cours de cette période, les OSI ont signalé que les nouveaux programmes de développement devraient être créés en collaboration entre les deux parties: les OSI n'acceptant plus d'être réduites à des réalisateurs de projets de développement financés par les autorités publiques. L'État serait obligé de prendre au sérieux son rôle dans le renforcement des OSI en les appuyant (financièrement ou autrement comme par les formations) – outre sa contribution aux projets co-financés –, afin d'améliorer leur gestion organisationnelle et leurs fonctions administratives. Aujourd'hui, dix ans plus tard, il est possible que les intentions de l'État aient changé, mais les discussions restent similaires. La synthèse d'une séance plénière organisée par le Haut Conseil de la Coopération Internationale⁸ en avril 2000 a montré qu'avec des contributions d'au moins 15 % des coûts de projets co-financés, les OSI françaises ont acquis une légitimité

⁷ Par exemple, Association pour la Recherche contre le Cancer en 1996.

⁸ Une agence dont la fonction est de donner des conseils à l'État dans le domaine du développement.

suffisante en tant qu'acteurs de développement pour participer à la conception ainsi qu'à la réalisation de l'aide française publique au développement. Cette légitimité a été perçue comme particulièrement importante dans la prise de décision politique concernant l'introduction d'acteurs de développement émergents tels que les collectivités locales⁹, les syndicats et les associations d'immigrés, aussi bien que les producteurs locaux et les associations paysannes.

Depuis quelques années, l'État français reconnaît le rôle important joué par les OSI dans l'aide française au développement¹⁰. Cette reconnaissance a entraîné une restructuration du système de financements pour les OSI et la création d'un dispositif, la Mission pour la Coopération Non-Gouvernementale (MCNG), ayant pour objectif la distribution de fonds pour les projets des ONG. Les subventions de l'État contribuent en grande partie aux ressources financières des OSI à travers les co-financements de projets de développement. Certaines OSI ont cependant récemment obtenu des financements de programme sans conditions particulières. L'autre contrainte importante d'un partenariat plus étroit entre État et OSI réside dans l'existence non pas d'une mais de plusieurs agences gouvernementales avec lesquelles les OSI doivent négocier pour obtenir un appui financier ou des financements de projets. Les OSI françaises reçoivent ces ressources financières soit directement à travers la MCNG¹¹, soit indirectement à travers des agences comme l'Agence Française de Développement (AFD) ou encore par les ministères français¹² qui les rémunèrent pour leurs prestations de services auprès des États du Sud.

La Commission Coopération-Développement (CCD)¹³, qui constitue une plate-forme pour des échanges entre l'État français et les OSI, existe depuis 1983. Des consultations plus efficaces et plus ouvertes sur la prise de décision politique ne se tiennent dans le cadre de cette commission que depuis une date récente. La CCD organise également des groupes de travail sur des thèmes tels que l'éducation au développement¹⁴, les activités de développement réalisées par l'Union Européenne et le volontariat. L'État français cherche à encourager un professionnalisme plus développé dans le secteur de la solidarité internationale en offrant des opportunités de formation aux OSI françaises. Cette position inquiète les OSI qui craignent de perdre de leur autonomie ou d'être cooptées. Toutefois, les formations pour le personnel des OSI sont très demandées, et les OSI elles-mêmes sont rarement en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour couvrir les coûts de telles formations (Franco-British Council 2003).

Cette évolution serait-elle le début d'une collaboration plus étroite entre institutions gouvernementales et non-gouvernementales ? Serait-elle une transformation de rhétorique en efforts pratiques du côté gouvernemental ? Pour le moment, il semblerait que l'État cherche à développer la coopération avec les OSI, du moins en principe, même si les relations financières influencent le progrès de ces efforts. Le faible niveau des

⁹ Communes, départements, régions.

¹⁰ Séance plénière au Haut Conseil de la Coopération Internationale (HCCI), le 18 avril 2000 (www.hcci.gouv.fr).

¹¹ www.france.diplomatie.fr

¹² Par exemple, les Ministères de la Santé, de l'Éducation et de l'Agriculture.

¹³ La CCD a été créée en 1983. Elle est dirigée par le Ministre délégué à la Coopération et à la Francophonie.

¹⁴ Voir section 5.4

contributions financières offertes par l'État aux OSI ainsi que la distribution instable de ces financements risquent de saper la confiance limitée que l'État a pu établir avec le secteur de la solidarité internationale¹⁵. Selon l'argument présenté récemment par le Président de Coordination SUD, M. Henri Rouille D'Orfeuil, l'État devrait accompagner l'augmentation générale de l'aide officielle vers les pays en voie de développement par une augmentation parallèle de l'appui financier aux OSI. L'augmentation de cet appui permettrait en effet aux OSI de répondre aux exigences plus grandes d'expertise et de compétences ainsi qu'à une plus grande stabilité sur le plan organisationnel¹⁶. De telles mesures concrètes renforceraient très probablement les relations entre État et OSI.

4. L'Évolution des Activités de Renforcement de Capacités: Rhétorique et Pratique

A l'origine, l'appui pour le renforcement des ONG en France était considéré comme relevant de la responsabilité de l'État. Avec la reconnaissance croissante que les ONG françaises devraient améliorer leur performance, des négociations ont eu lieu au début des années quatre-vingt-dix concernant la manière dont l'État pourrait contribuer à ce renforcement (voir par exemple Husson et al. 1991). En outre, un diagnostic¹⁷ des compétences des ONG dans des domaines comme la réalisation de projets, le suivi et l'évaluation, la capitalisation et la valorisation, a été effectué sur la base d'un panel de dix ONG¹⁸. Néanmoins, ce diagnostic n'a pas entraîné dans les années suivantes un accroissement important du renforcement de capacités. Même si la notion de renforcement de capacités a été présente durant les années quatre-vingt-dix, elle est restée essentiellement dans la rhétorique de développement plutôt que réalisée dans la pratique. En France, ces dernières années, l'idée du renforcement de capacités des OSI a attiré davantage d'attention, d'une part, parce que les OSI doivent améliorer leur capacité à exécuter des activités de développement de haute qualité, d'autre part, parce qu'il leur est nécessaire d'intégrer le renforcement de capacités dans les propositions de projets pour obtenir des financements de bailleurs de fonds multilatéraux. De plus, les OSI commencent elles-mêmes à recruter des spécialistes du renforcement de capacités, notamment pour assister leurs partenaires au Sud¹⁹. Le renforcement des OSI françaises a été inclus comme objectif dans le plan stratégique de développement le plus récent de 2003 (Lécluse 2004). Ce renforcement est donc envisagé comme une priorité politique dans la stratégie officielle de l'aide vers les pays en voie de développement.

Deux réseaux de solidarité internationale, le F3E et Coordination SUD, ont progressivement adopté une fonction d'appui et de renforcement des OSI françaises. Ils collaborent actuellement pour offrir une sélection de formations au personnel des OSI. Le F3E a été créé en 1994 dans le but d'améliorer le dialogue entre État et OSI en mettant à

¹⁵ Séance plénière à la CCD, décembre 2003.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Mission technique sur les savoirs-faire des ONG 1992.

¹⁸ CICDA, GRDR, CIDR, GRET, IRAM, AFVP, CIMADE, ISF, IRFED, HI.

¹⁹ Par exemple, le GRET et Handicap International.

leur disposition une plate-forme pour encourager des échanges et des consultations. Ce réseau est également chargé de distribuer des financements publics pour les évaluations des OSI ainsi que pour des études transversales sur divers thèmes afin de capitaliser et de valoriser les enseignements de ces évaluations. Plus récemment, F3E et Coordination SUD ont également commencé à financer des formations et des guides méthodologiques²⁰. Coordination SUD est le réseau le plus important des OSI. Elle constitue la plate-forme principale pour ces organisations qui se rencontrent afin d'échanger leur savoir et leurs expériences sur les sujets fondamentaux qui les concernent.

En 2000, Coordination SUD a établi une Commission de Financement destinée à améliorer la qualité de performance des OSI. Ce réseau a récemment créé un centre de ressources et deux personnes sont en charge du renforcement de capacités. Un de ces employés est responsable des initiatives d'appui aux OSI françaises tandis que l'autre s'occupe de l'amélioration des activités de renforcement de capacités effectuées par les OSI françaises dans le Sud. Au cours de l'été 2003, une étude portant sur une quarantaine d'OSI françaises a été réalisée par le centre de ressources avec pour objectif l'analyse de leurs besoins actuels. Cette étude a conclu que le renforcement devrait viser quatre domaines: la gouvernance (liée au leadership aussi bien qu'à la gestion, la vision et la stratégie), les structures et processus organisationnels (y compris les finances, la gestion de ressources humaines, la capitalisation, la communication interne et externe et enfin les conseils juridiques et fiscaux), la recherche de fonds (publics et privés) ainsi que le renforcement de compétences (du personnel des OSI). La première phase de cette stratégie d'appui se focalisera sur le renforcement de compétences et sur la gestion du savoir à travers les deux domaines mentionnés ci-dessous:

Formations: les OSI ont exprimé un besoin important de formations; bien qu'elles aient constaté la nécessité de professionnaliser leur personnel, les OSI elles-mêmes ont des difficultés à mobiliser les ressources exigées pour organiser ce type de formations et à trouver le temps nécessaire.

*Capitalisation*²¹: en dépit des efforts de nombreuses organisations pour documenter leurs expériences et explorer des méthodes innovatrices développées sur le terrain, aucun système global n'a été mis en place pour synthétiser, analyser et diffuser de telles informations en coordonnant davantage ce processus de capitalisation afin d'augmenter l'efficacité des OSI.

Les deux études effectuées par Coordination SUD et INTRAC devraient se compléter et constituer une base pour de futures initiatives de renforcement des OSI françaises dans les domaines identifiés comme primordiaux.

²⁰ Brochure promotionnelle de F3E (le Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations) ainsi que leur site web : www.f3e.asso.fr

²¹ Fait référence à la capitalisation d'expériences, c'est-à-dire à la transformation d'expériences en apprentissage et à la valorisation d'enseignements en action et en savoir (Revel et Lafon 1996 p.9).

5. La Notion de Renforcement de Capacités en France

Au départ, on a demandé aux personnes interrogées d'expliquer le sens de l'expression « renforcement de capacités » et de donner des synonymes de ce terme. Le résultat obtenu a été une sélection variée des différents aspects du renforcement de capacités, reflétant dans le panel d'entretien la diversité des OSI. Les domaines indiqués ci-dessous illustrent des points sur lesquels apparaissait un accord important.

5.1 Une Activité de Développement dans le Sud

Les OSI françaises expliquent tout d'abord le terme « renforcement de capacités » comme une activité de développement ayant lieu dans le Sud. Par conséquent, le concept du partenariat a été rapidement introduit par la plupart des informateurs participant à l'étude pour mieux expliquer le raisonnement sous-jacent aux interventions de renforcement de capacités. A la suggestion de l'auteur que le renforcement de capacités serait également une activité à entreprendre à l'intérieur d'organisations françaises, la réaction initiale a été l'étonnement. Même si la majorité des informateurs ont reconnu que les OSI françaises avaient des faiblesses dans de nombreux domaines (capitalisation et apprentissage sur le plan organisationnel, coordination et cohérence sur les plans stratégique et méthodologique, développement des ressources humaines...), ces derniers étaient le plus souvent considérés comme intouchables, uniquement accessibles aux directeurs. Quelques participants ont souligné que les OSI françaises ne devraient pas entreprendre des activités de renforcement de capacités dans le Sud alors qu'elles-mêmes ont besoin d'appui.

5.2 Focalisation sur les Capacités des Individus

Il était évident que, pour la plupart des informateurs, le renforcement de capacités renvoyait à des activités comme des formations techniques ou le renforcement des compétences d'individus, principalement pour le personnel des organisations partenaires du Sud. Si la notion de renforcement de capacités n'était pas envisagée comme appropriée pour les organisations françaises, la *professionnalisation* était le terme fréquemment utilisé pour signifier le renforcement des compétences du personnel à l'intérieur des OSI françaises, pour développer au siège et sur le terrain de hauts niveaux de compétences techniques. L'accent se retrouvait donc à nouveau mis sur l'individu plutôt que sur l'organisation.

5.3 Le Renforcement pour et par les Acteurs de Développement Local

Plusieurs participants ont insisté sur l'idée que le renforcement de capacités ne devrait pas uniquement être perçu comme une activité d'ONG mais davantage comme une

activité importante pour tous les acteurs du développement. A ce propos, le renforcement de capacités est d'abord envisagé comme le renforcement communautaire à travers des groupements et des organisations dans un contexte spécifique. A titre d'exemple, les collectivités territoriales²² françaises (communes, départements, régions) et leurs partenaires dans le Sud sont considérés comme des acteurs contribuant de plus en plus aux activités de développement intégrées dans les communautés locales, souvent à coté de, ou en collaboration avec, les ONG. Certains ont argué que par conséquent ces acteurs de développement ne devraient pas être exclus d'une analyse des approches au renforcement de capacités. Selon la majorité des informateurs, les associations professionnelles²³ jouent également un rôle important dans le développement et devraient donc être intégrées en tant que cible de renforcement de capacités.

Il est intéressant de noter que la définition anglo-saxonne des Organisations de la Société Civile (OSC) semble plus étroite que la définition française selon laquelle les OSC comprennent les ONG, les associations d'immigrés, les syndicats, les associations professionnelles, les collectivités locales ainsi que les universités et les instituts de recherche²⁴.

Cette approche semble être liée à la logique du développement local qui a été ces dernières années au centre de la politique française de développement, parallèlement aux efforts de déconcentration et de décentralisation. Plusieurs organisations françaises se sont spécialisées dans le développement local, y compris le CIEDEL et l'IRFED. Le développement local concerne des domaines comme le développement communautaire ou le renforcement de la société civile. Cette approche est idéalement basée sur des initiatives locales et accompagnée par le renforcement de capacités. Elle intègre des institutions et des structures qui facilitent la coordination d'activités et le renforcement des compétences au niveau local, c'est-à-dire des différents acteurs au sein de la communauté.

5.4 L'Éducation au Développement

L'éducation au développement est un concept qui englobe des activités variées entreprises pour informer et éduquer la population française sur le développement. Avec la dégradation progressive de l'intérêt montré par les citoyens concernant des activités de développement effectuées dans le Sud, l'éducation au développement est devenue plus importante. Ces activités d'éducation au développement peuvent se traduire par des invitations de représentants d'organisations du Sud à visiter leurs homologues français (telles que des organisations d'origines religieuses comme le CCFD) et à faire des présentations à leurs membres mais aussi par une orientation des élèves dans les écoles ou par une organisation de campagnes publiques pour informer la population des grandes

²² Les collectivités territoriales sont considérées par l'État français comme des partenaires de l'État, exactement comme les ONG. Avec la législation de 1992 et les modifications législatives plus récentes, les collectivités territoriales (ou collectivités locales, comme elles sont aussi nommées) sont encouragées à coopérer avec des organisations similaires dans les pays en voie de développement (Pujolle 1997, Assises de la coopération et de la solidarité internationale, octobre 1997, HCCI Séance plénière avril 2000).

²³ Comme par exemple les associations paysannes en Afrique de l'Ouest.

²⁴ HCCI Séance plénière avril 2000.

tendances dans le développement. Parmi les OSI se trouvent des organisations qui voient l'opportunité pour les citoyens français de contribuer bénévolement aux efforts de développement à l'instar d'une certaine forme d'éducation au développement. Ce type de renforcement de capacités a des implications sur toute la société française et plusieurs participants à l'étude ont identifié l'éducation au développement comme une forme de renforcement de capacités.

5.5 Différentes Perspectives sur le Renforcement de Capacités

Il est important de noter que les informateurs ont expliqué leur propre compréhension du renforcement de capacités, et pour cela ont été influencés par les origines, l'axe stratégique et les dynamiques internes de leurs organisations. Alors que les participants issus d'associations humanitaires (très dépendantes des compétences des expatriés et des volontaires) voyaient le renforcement de capacités en premier lieu comme le développement de compétences dans le but d'améliorer la qualité des opérations et d'augmenter le niveau de professionnalisme, les représentants d'OSI avec des stratégies de développement et de transformation sociale à long terme ont souligné de leur côté des aspects organisationnels et relationnels en rapport avec le partenariat et l'autonomisation. Le troisième groupe d'informateurs, qui est également le plus large, a mis en avant la réalisation d'activités de développement, et par conséquent les efforts de renforcement de capacités (visant l'individu, l'organisation ou les relations inter-organisationnelles) qui appuient directement cette réalisation.

6. Terminologie du Renforcement de Capacités

Le terme « renforcement de capacités » (ou « capacity building » en anglais) est considéré comme vague, ambiguë et peu précis par la majorité des participants à l'étude. En France comme ailleurs, il semblerait qu'il n'existe aucune définition claire du renforcement de capacité et aucun accord général à ce sujet. Cependant, les OSI françaises ont traité ce problème en employant plusieurs termes pour décrire différents aspects du renforcement de capacités. S'ajoutent aux termes génériques « renforcement de capacités » ou « capacity building » (prononcé en français) des mots tels qu'*appui* et *soutien* qui sont fréquemment utilisés pour décrire ce renforcement.

6.1 Compétences

Comme indiqué ci-dessus, les OSI françaises focalisent sur les individus en tant que noyaux des organisations. Dès lors, elles considèrent que les stratégies de renforcement de capacités devraient prendre leur point de départ dans le développement de compétences et dans la formation technique des ressources humaines qui supportent l'organisation (voir également Lécluse 2004). Pour cela, plusieurs expressions font

référence au renforcement des membres individuels des organisations: *renforcement/transfert de compétences, transfert de savoir, formation* et enfin la notion de *professionnalisation* particulièrement évoquée par la génération d'ONG la plus récente, comme expliqué précédemment (voir aussi Action Contre la Faim 2003). Selon Roca, la *professionnalisation* et le renforcement des compétences techniques sont considérés par les ONG comme étroitement liés à une légitimité plus importante vis-à-vis de l'État et de la population française ainsi que des bailleurs de fonds multilatéraux²⁵.

6.2 La Dimension Organisationnelle

Les termes clés utilisés pour décrire le renforcement de capacités des organisations étaient *renforcement/développement/appui institutionnel*. Les informateurs ont expliqué que ces termes appartiennent au vocabulaire des OSI et qu'ils ne reflètent pas le sens traditionnel du mot « institution », lié aux institutions fondamentales de la société comme l'État ou l'Église. Quelques participants ont reconnu l'ambiguïté de l'emploi du terme *institutionnel* sur le plan organisationnel, quand ce mot peut également être utilisé pour décrire la dynamique entre différents acteurs dans une communauté ou une société. En revanche, le terme *collectivité* a été mentionné comme vocable utile pour faire référence à la somme d'individus qui n'opèrent pas nécessairement dans le cadre formel institutionnel mais peuvent contribuer à (ou être inclus dans) des efforts de développement ou de renforcement de capacités. Les termes qui se réfèrent directement au renforcement sur le plan organisationnel comme *renforcement des organisations* ou *développement organisationnel* sont moins souvent employés, à l'exception de la littérature anglophone traduite en français qui contient fréquemment ces expressions.

6.3 Le Discours de Partenariat

Outre le mot *partenariat*, d'autres termes liés à l'idée du partenariat ont également été cités par la majorité des interviewés: *autonomisation* et *responsabilisation* renvoient au discours anglophone de « ownership » tandis que *augmentation de pouvoir* correspond à la notion de « empowerment ». Ces expressions soulignent le résultat d'efforts de renforcement de capacités réussis. Les participants travaillant dans des OSI avec une vision de développement sur le long terme ont jugé la notion de partenariat inséparable d'autres formes de renforcement de capacités. On peut ajouter que le mot *partenariat* est aussi employé pour décrire la collaboration transversale d'organisations de différents secteurs. Le terme se réfère donc également à des collaborations avec des institutions publiques aussi bien qu'avec des entreprises ou des fondations privées.

6.4 Le Renforcement de Capacités à l'Intérieur des OSI Françaises

Pour répondre aux questions sur les efforts de renforcement dans leurs propres organisations, les personnes interrogées ont utilisé des mots se référant à la notion de

²⁵ ROCA, PJ : Regard Critique sur l'Action des OSI, dans CCD 1999.

qualité plutôt que focalisés sur l'efficacité ou la performance au niveau organisationnel, des idées qui sont souvent évoquées par les organisations anglo-saxonnes. En outre, des termes faisant référence à la capacité des organisations à apprendre ont été mentionnés tels que *apprentissage* (sur le plan individuel), *capitalisation* (sur les expériences de façon systématique et institutionnelle) et *valorisation* (signifiant la valeur qui s'ajoute lorsque l'apprentissage et la capitalisation mènent à l'application dans la pratique et donc à l'amélioration du travail fait par l'organisation). Des termes plus génériques avec des origines dans le secteur privé comme *management* et *leadership* ont également été introduits. Le sens de ces mots n'est cependant pas forcément interprété de la même façon que dans un pays anglophone. Reflétant la logique hiérarchique de la plupart des organisations françaises, un informateur a défini le leadership comme un leader avec des personnes qui le suivent, celui qui a le pouvoir, qui est en avant et qui entraîne les autres avec lui. Ainsi, l'accent est mis sur le leader individuel et non sur le processus de leadership.

Aucun terme correspondant aux dimensions inter-organisationnelles ou faisant référence aux capacités de la société n'a été spontanément cité contrairement aux idées présentées par les spécialistes anglo-saxons du renforcement de capacités (par exemple Eade 1997). Néanmoins, lorsque ce sujet a été abordé plus concrètement durant l'entretien, la majorité des participants ont répondu que ces dimensions étaient liées aux notions de partenariat et de développement local plutôt qu'au renforcement de capacités.

7. Le Renforcement de Capacités en France

7.1 Les Besoins de Renforcement des OSI Françaises

Les besoins principaux de renforcement exprimés par les OSI françaises renvoient à la survie et à la pérennité des organisations. Les OSI françaises visent à améliorer la qualité et la professionnalisation, la mobilisation de ressources et l'accès aux financements ainsi que le suivi et l'évaluation. Elles subissent une pression croissante pour démontrer la qualité de leurs projets et de ce fait prouver leur légitimité – non seulement vis-à-vis de la population française et de l'État²⁶, mais aussi vis-à-vis des bailleurs de fonds multilatéraux²⁷ avec leurs procédures bureaucratiques et leurs processus d'appels d'offre compliqués. Pour les OSI françaises, les financements de projets sont une priorité fondamentale en tant que source principale de revenus. Ces dernières sont confrontées au défi très coûteux (notamment par rapport au temps qui y est consacré) de formuler des propositions de projets et de chercher des sources alternatives de financement. Plusieurs participants à l'étude ont indiqué qu'une collaboration dans ce domaine profiterait aux OSI françaises.

De nos jours, les OSI françaises sont peu conscientes de leurs propres besoins de renforcement sur le plan organisationnel. Selon Coordination SUD, l'amélioration de la

²⁶ Notamment le Ministère des Affaires Étrangères Français et l'Agence Française de Développement.

²⁷ Comme par exemple l'Union Européenne, l'UNO et la Banque Mondiale.

gestion organisationnelle est perçue comme un problème à résoudre sur le long terme, moins vital dans l'immédiat pour les OSI françaises que les questions de financements et de mise en œuvre de projets – surtout pour toutes les petites OSI comprenant entre 5 et 15 employés et dont les budgets sont inférieurs à 3 millions d'euros. Quelques informateurs ont remis en question les efforts réalisés actuellement en France dans le domaine du renforcement de capacités en mettant en avant la diversité du secteur de la solidarité internationale et par conséquent la nécessité d'adapter la prestation de services aux groupements spécifiques avec des besoins particuliers liés à leur taille et à leur spécialisation. La restructuration des réseaux à travers une séparation de ces groupements pourrait renforcer la voix des OSI françaises, aussi bien sur le plan national qu'international, et ainsi consolider leur capacité de plaidoyer.

Au cours des entretiens, les questions concernant l'organisation interne ont été ressenties avec un certain malaise car les changements au niveau organisationnel sont le plus souvent perçus comme étant sous la responsabilité privilégiée des directeurs. Cette attitude reflète la structure hiérarchique, formelle aussi bien qu'informelle, qui règne encore à l'intérieur de la plupart des organisations françaises (en dépit d'exceptions telles que la structure collégiale et participative de l'IRAM). La majorité des informateurs considéraient que la gestion des ressources humaines (se référant à l'approche *Human Resource Management*) ne faisait pas partie de la culture française. Toutefois, une demande forte d'une institutionnalisation plus développée de la capitalisation s'est révélée lorsque des questions ont été posées en relation avec les besoins de renforcement des organisations, ce qui confirme l'une des conclusions principales du diagnostic effectué par Coordination SUD. Il existe donc un besoin d'analyses plus systématiques pour valoriser les expériences ainsi qu'une meilleure coordination interne de la capitalisation transversale pour renforcer cette valorisation sur le plan organisationnel. Les participants venant des OSI de la première génération (plus fortement axée sur le partenariat) ont souligné l'urgence d'améliorer la capacité de plaidoyer et de lobbying pour mieux représenter leurs partenaires du Sud dans le Nord.

7.2 Les Principaux Prestataires de Services dans le Domaine du Renforcement des OSI

À l'exception des réseaux offrant des formations (comme Coordination SUD et le F3E) et des instituts de recherche fournissant l'animation de ces formations (comme le GREY et le CIEDEL), les personnes interviewées ont eu des difficultés à nommer et à décrire les prestataires de services en France dans le domaine du renforcement de capacités. Le CIEDEL a été montré comme un acteur important et très crédible car cette organisation capitalise sur les expériences de terrain à travers les missions des consultants sans s'engager dans la mise en œuvre de projets. Le centre de formation du CIEDEL accueille beaucoup d'étudiants du Sud. Pour cette raison, le personnel est sensibilisé en permanence aux points de vue du Sud concernant les sujets de développement ainsi que les défis qu'ils représentent. D'un autre côté, il est probable que l'identité organisationnelle du CIEDEL en tant qu'institut universitaire apporte à cet organisme une certaine neutralité: l'institut n'étant pas dépendant de financements, il n'est donc pas un concurrent des OSI. L'institut universitaire, Sciences Politiques, a été mentionné comme

une autre source d'appui théorique. Les représentants des grandes OSI ont clairement indiqué que ces organisations ne cherchent pas à être appuyées par des prestataires de services à but non-lucratif dans leur propre secteur, en ce qui concerne l'organisation interne. Elles se considèrent comme des organisations expérimentées avec une gestion assez efficace et suffisamment de ressources pour former elles-mêmes leur personnel, à l'instar des grandes entreprises privées. En revanche, plusieurs grandes OSI ont payé des bureaux de conseils privés pour des prestations de services dans des domaines particuliers comme le suivi et l'évaluation ou la gestion des ressources humaines.

7.3 Prestations de Services par les Bureaux de Conseils Privés

Les prestations de services pour les OSI françaises dans le domaine du renforcement des organisations sont principalement fournies par des bureaux de conseils privés (comme Ernst & Young ou BDPA) qui ont des départements spécialisés dans le secteur à but non-lucratif mais qui exigent néanmoins des honoraires habituels généralement élevés. À l'opposé, des bureaux de conseils comme Consultants Sans Frontières, Partenaires et Compétences, Euréquipe et Algoë ont pris ces dernières années des initiatives pour offrir des services moins coûteux. Ces bureaux de conseils sont vus comme des organisations très spécialisées et qualifiées dont peu de prestataires de services à but non-lucratif sont à la hauteur. Plusieurs des grandes organisations incorporées dans l'étude ont subi des périodes de changements organisationnels et de restructurations, assistées par des consultants privés. Même si les experts du secteur privé ne comprennent pas forcément les valeurs des ONG ainsi que leurs implications stratégiques, certains informateurs ont argué qu'il est bénéfique de recevoir une critique extérieure qui met en lumière des domaines négligés, telles que la performance et l'efficacité de l'organisation. Pourtant, plusieurs personnes interviewées ont estimé qu'il existe un fossé dans la sélection de services offerts concernant la révision des stratégies et des missions. Cette révision demande une compréhension profonde de la culture et des valeurs des ONG, ce qu'aucun prestataire de services dans le domaine du renforcement de capacités ne possède actuellement. Globalement, les bureaux de conseils privés disposent des outils et des méthodes appropriés mais ne sont pas forcément conscients des subtilités uniques caractérisant le secteur non-gouvernemental.

7.4 Capitalisation en Réseaux

Les échanges mutuels d'expériences et d'informations parmi les OSI françaises à travers leurs réseaux ont été présentés comme source principale de renforcement de capacités; en revanche, les conseils relatifs aux questions sur le plan organisationnel ne sont pas partagés entre membres de ces réseaux. Il est évident que les OSI françaises n'ont guère d'échanges entre elles à propos des contraintes et des stratégies au niveau organisationnel interne. Pour le moment, ces échanges se concentrent autour des sujets opérationnels tels que les méthodes d'évaluation, la recherche de fonds ou les stratégies de partenariat. Ainsi, dans le cadre de Coordination SUD, CCFD a présenté des expériences sur leur partenariat avec les autres organisations membres du réseau. En outre, Médecins du Monde a apporté des conseils juridiques sur la législation concernant les ONG et pris

l'initiative d'un projet de qualité et de synergie pour les organisations membres. Le Centre de Recherche et d'Information pour le Développement (CRID), autre grand réseau d'ONG disposant de groupes de travail, a également été évoqué, mais ce réseau est moins actif aujourd'hui que par le passé²⁸.

Des réseaux englobant des acteurs du secteur de la solidarité internationale aussi bien que d'autres acteurs de développement (instituts de recherche, consultants privés, bailleurs de fonds et parfois des organisations partenaires du Sud) et des réseaux internationaux d'ONG (comme le CIDSE ou le CONCORD) ont été cités en tant qu'autres plates-formes permettant aux OSI françaises d'améliorer leurs capacités. Quelques OSI françaises avaient même reçu un appui de leurs partenaires du Sud. Ainsi, certains partenaires de Frères des Hommes ont été consultés lors du processus d'adaptation de leur vision stratégique et ont apporté une critique constructive des forces et des faiblesses de l'organisation. De plus, le CCFD a invité ses partenaires d'Amérique Latine et du Liban à l'assister dans l'évaluation de sa stratégie de genre.

7.5 La Réflexion Collective sur les Expériences

Comme mentionné précédemment, la capitalisation est un moyen d'apprentissage collectif mis en avant par les OSI françaises en tant que domaine à développer. Les deux OSI, le GRET et InterAide²⁹, ont initié des activités dans ce domaine, notamment à travers les réseaux spécialisés auxquels elles adhèrent. Avec l'IRAM, le GRET appartient à « Groupe Initiative », un réseau de huit organisations qui constitue une plate-forme de coopération et d'échanges d'expériences pratiques. Le Groupe Initiative a été créé en 1993 et a produit une série de publications sous le titre « Traverses » dans laquelle les organisations membres présentent des analyses et des considérations méthodologiques à partir des expériences récoltées sur le terrain. En 1997, InterAide a créé sur le net le réseau « Pratiques » en collaboration avec Essor et Initiative Développement³⁰. L'intention sous-jacente de « Pratiques » est de rendre possible la documentation d'expériences intéressantes venant de la mise en œuvre de projets dans le cadre des programmes des trois organisations. Ces expériences sont fournies par les praticiens sur le terrain, qui à travers les échanges d'informations avec d'autres praticiens, participent à l'amélioration de la qualité et de l'impact global des projets. Jusqu'en 1996, le CIEDEL a publié le trimestriel « Histoires de Développement », en collaboration avec la Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH), ayant pour but la réflexion et la capitalisation d'expériences, et FPH poursuit ce type d'activité dans ses propres documents de travail (voir par exemple Bartoletti 1997). Le réseau F3E met à la disposition des OSI des financements pour l'évaluation et s'occupe de la capitalisation d'enseignements transversaux présentée dans des rapports sur des thèmes particuliers. Ces rapports sont accessibles sur leur site web. Il semblerait donc que des processus de capitalisation ont déjà lieu parmi les OSI françaises. Pourquoi la demande de capitalisation est-elle alors si

²⁸ Le CRID a contribué activement à la discussion sur le renforcement de capacités des ONG françaises au début des années 90 provoquée par le Rapport Husson.

²⁹ InterAide n'a pas été incluse dans le panel d'entretiens.

³⁰ Voir www.interaide.org/pratiques

fortement exprimée ? Serait-ce parce que la transition de capitalisation (c'est-à-dire la documentation et la réflexion sur les expériences) en valorisation (c'est-à-dire la diffusion et l'application d'enseignements dans la pratique) est le maillon faible dans ce processus?

7.6 Diffusion Limitée

Un fossé particulier identifié dans le renforcement de capacités consiste en une diffusion limitée de méthodologies innovatrices et de capitalisation d'expériences (malgré des initiatives comme « Traverses » et « Pratiques » décrites ci-dessus). Un participant a raconté qu'aucun appui n'a été donné aux OSI françaises pour le développement de leurs propres méthodologies de renforcement de capacités. Il s'agit d'un domaine qui n'est pas assez pris en considération. Le renforcement de capacités effectué par les OSI françaises est donc uniquement le résultat de la capitalisation progressive d'expériences ainsi que l'apprentissage sur le terrain. Par ailleurs, pour des raisons de capacités surexploitées et de ressources limitées, peu d'OSI françaises³¹ font paraître des publications, ce qui réduit de façon importante les possibilités de diffusion d'expériences. En outre, seul un nombre restreint de textes français sur le renforcement de capacités des ONG est disponible sur Internet, même si le web a été cité par plusieurs des personnes interrogées comme un outil évident de renforcement de capacités.

7.7 Activités de Renforcement de Capacités Internes

Nombre de participants à cette étude ont suggéré que le renforcement de capacités pour encourager l'apprentissage collectif à l'intérieur de leurs propres organisations telles que les ateliers de formation interne reste très limité. La formation de personnel semble avoir un poids plus important chez les associations humanitaires qui expatrient en permanence leur personnel pour des missions d'opérations techniques sur le terrain, mais toujours, comme souligné précédemment, avec une focalisation sur l'individu. Un certain apprentissage sous la forme de capitalisation transversale entre filiales sur le terrain et départements au siège central a été tenté à travers des présentations orales, des rapports écrits, des publications et des échanges sur Internet. Cependant, on n'a fait aucune référence à l'institutionnalisation d'un comportement apprenant ou de processus collectifs d'apprentissage à l'intérieur des organisations. L'apprentissage organisationnel semble être un domaine peu familier aux OSI françaises. On peut se poser la question de savoir s'il s'agit à nouveau d'une approche d'origine anglo-saxonne ? Même si peu d'initiatives dans ce domaine ont été prises à l'intérieur des organisations (par les dirigeants ou par d'autres membres), le personnel des OSI souhaite vivement découvrir plus amplement le diagnostic organisationnel et le renforcement organisationnel, comme le montre la demande importante de formations sur le diagnostic organisationnel organisées par Coordination Sud en novembre 2003 et co-animées par le GRET et INTRAC.

³¹ Le GRET, le CIEDEL et la Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) figurent parmi ces exceptions

8. Le Renforcement par les OSI Françaises dans le Sud

En général, les OSI françaises visent à renforcer les capacités des organisations du Sud à réaliser des projets sur le terrain dans le but d'exploiter au maximum l'appui financier qu'elles leur donnent. Toutefois les OSI développent également des objectifs à plus long terme tels que construire des institutions pérennes et indirectement contribuer à renforcer la société civile et la démocratie. Le renforcement est donc principalement utilisé comme outil pour améliorer les opérations sur le terrain, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre et la gestion de projets. Les interventions à court terme comme les formations peuvent être considérées comme des activités de renforcement indépendantes tandis que le renforcement de capacités individuelles et organisationnelles est, le plus souvent, intégré dans les activités de développement et les stratégies de partenariat à plus long terme. Cette position peut expliquer le fait que le renforcement de capacités ne semble pas être une stratégie courante parmi les OSI françaises. La plupart des OSI françaises conçoivent toujours leur rôle principal comme celui de donateur de financements, de réalisateur de projets et de conseiller, davantage que de responsable de la facilitation de renforcement de capacités. On peut noter que des études sur la perception du renforcement de capacités dans d'autres ONG européennes révèlent un manque de clarté similaire parmi les praticiens de renforcement de capacités sur la façon de rendre opérationnel le renforcement de capacités dans la pratique.

8.1 Les Activités de Renforcement

Il semblerait que chaque organisation possède sa propre approche face au renforcement de capacités. L'IRAM par exemple combine différentes formes d'appui lors d'interventions de développement à long terme: des diagnostics de besoins sont suivis par des interventions régulières telles que la formation (des ateliers avec des études de cas adaptées à l'organisation en question), la diffusion d'information, l'appui technique, les visites sur le terrain, le partage d'expériences entre organisations de pays voisins et enfin les visites d'échanges entre organisations du Sud et l'IRAM. Comme complément à ces interventions, l'IRAM se met également à la disposition de ses partenaires à long terme pour des conseils par téléphone, par mail ou si possible sur le terrain. A l'instar de l'IRAM, Frères des Hommes ne réalise jamais d'activités sans des partenaires locaux, avec des connaissances du contexte local. L'organisation offre un appui financier très limité tandis que leurs efforts principaux se concentrent autour de soutien moral, de conseil, de communication régulière tout au long du cycle de projets, de création de contacts entre organisations locales et de l'animation de débats au niveau local. FDH assiste également leurs partenaires dans le diagnostic de leurs besoins de renforcement organisationnel et d'appui aux programmes. Dans les environnements favorables au secteur des ONG, Frères des Hommes cherche à initier une succession d'efforts de renforcement de capacités pour appuyer un groupement d'ONG qui diffusera par la suite leur apprentissage aux réseaux d'organisations de la société civile locale, en particulier aux associations locales au sein des communautés. L'appui devrait ainsi parvenir jusqu'à la base.

8.2 Lier le Renforcement de Capacités et le Développement Local

Comme indiqué précédemment, les OSI françaises sont très axées sur le développement des communautés locales et cherchent à collaborer avec les acteurs de développement les plus appropriés pour des projets spécifiques plutôt que de travailler uniquement avec les ONG locales. L'argument présenté par le GRET est que la notion de développement est étroitement liée au renforcement global de capacités des acteurs, publics ou non-gouvernementaux, au sein de la société. Ainsi, l'organisation de paysans en associations rurales pour l'accès à l'eau au Cambodge contribue également à la création d'opportunités de plaidoyer. Le CIEDEL a insisté sur le dialogue limité entre les acteurs de développement (c'est-à-dire entre praticiens d'ONG et d'institutions publiques) et la base, ce qui empêche les efforts de renforcement d'atteindre le niveau local. La situation s'améliore cependant progressivement car de plus en plus de dirigeants des groupements de base pénètrent la sphère d'influence en devenant des responsables d'associations locales ou en s'engageant dans des activités politiques.

8.3 L'Amélioration de la Mise en Œuvre ou la Pérennité Organisationnelle

La majorité des OSI françaises se concentrent sur le renforcement de capacités des partenaires du Sud à réaliser des projets. Cette situation est très probablement renforcée par le système de co-financement de projets et de programmes de développement. L'administration et la gestion organisationnelles sont rarement financées par les bailleurs de fonds. Pour cette raison, beaucoup d'OSI françaises focalisent sur l'amélioration de la qualité de leur prestation de services dans le but de stimuler la bonne volonté de leurs bailleurs de fonds. Contrairement à cette tendance générale, le CCFD, la plus grande OSI Catholique en France, cherche à renforcer ses organisations partenaires à travers des activités pour l'amélioration des procédures et des pratiques internes. De plus en plus, le CCFD fournit un appui financier pour étayer les fonctions administratives et gestionnaires et rendre les processus décisionnaires plus démocratiques au sein des ONG et des organisations de base (notamment en Afrique). Il s'agit néanmoins d'un processus continu pour convaincre ses associations membres en France de l'importance d'investissements dans la capacité organisationnelle car ces 29 adhérents (mouvements et services d'église) souhaitent obtenir des résultats de projets tangibles.

Les efforts de renforcement de capacités des associations humanitaires sont axés sur les compétences techniques, la logistique et les structures de gestion qui permettent aux spécialistes de travailler dans leurs domaines d'expertise, tous ces composants étant essentiels pour l'action humanitaire. Elles s'impliquent cependant aussi dans l'appui continu aux organisations partenaires (comme expliqué ci-dessous dans la section sur le partenariat) et s'occupent surtout des individus vulnérables. Le renforcement organisationnel s'adresse donc à des groupes organisés d'individus dans les secteurs public, privé et à but non-lucratif. Par ailleurs, les associations humanitaires complètent parfois leurs activités principales dans l'urgence par le renforcement d'institutions ou de communautés lorsque l'État n'assume pas ses obligations. Dans le contexte humanitaire,

le renforcement de capacités à long terme est souvent étroitement lié aux prestations de services pour les populations dans les domaines comme la santé, l'eau ou le sanitaire.

8.4 Les Modèles Canadiens

Plusieurs personnes ont souligné l'importance des ONG canadiennes telles que le CECI ou Oxfam Québec, comme des collaborateurs appréciés lors d'opérations sur le terrain, ainsi en Afrique de l'Ouest. Selon les OSI françaises, la force des ONG canadiennes est leur maîtrise de la langue française ainsi que leurs approches anglo-saxonnes. Cette combinaison est reçue favorablement par leurs organisations partenaires dans le Sud aussi bien que par les bailleurs de fonds. Selon une grande partie des informateurs, les ONG canadiennes ont beaucoup à apprendre aux OSI françaises.

8.5 Le Renforcement de Réseaux

Coordination SUD contribue aussi au renforcement du Sud, non seulement indirectement à travers ses membres, mais également en assistant les réseaux partenaires dans le Sud grâce à des échanges sur la réflexion stratégique, le lobbying et le plaidoyer et enfin la diffusion d'informations sur l'évolution en France et au niveau international. Parmi ses partenaires actuels, on retrouve CRDA en Éthiopie, VANI en Inde et ABONG au Brésil. Sur le long terme, Coordination Sud espère élargir et intensifier ses efforts d'appui dans le but d'aider ses réseaux partenaires au Sud qui eux-mêmes devraient par la suite renforcer leurs organisations membres. Le réseau des OSI françaises a déjà reçu des demandes à ce propos venant de plusieurs réseaux du Sud. Des organisations telles que Frères des Hommes facilitent les échanges en réseau de façon plus indirecte en encourageant ses partenaires à participer à ce type d'initiatives.

8.6 Les Expériences de Renforcement dans Différents Contextes

Les représentants des OSI françaises se sont accordés sur le fait que les approches au renforcement de capacités dans le Sud varient beaucoup selon le type d'organisation et sa maturité ainsi que le niveau de ses capacités. D'autre part, ces approches sont influencées par l'espace attribué à la société civile par l'État dans le pays spécifique aussi bien que par le contexte historique, culturel et économique au sens large. Les informateurs en ont donné différents exemples. Ainsi, en Afrique, le travail de renforcement doit souvent partir de zéro pour établir des capacités de base comme l'alphabétisation, et même dans les organisations où les individus ont déjà atteint un certain niveau de capacités, les compétences de gestion sont encore faibles et la qualité de performance est peu élevée. A l'opposé, dans des régions plus développées, comme l'Europe de l'Est, le Moyen-Orient ou l'Amérique Latine, l'accent est mis sur la mobilisation de ressources, la recherche de fonds et la création de réseaux locaux. Le Chili possède ainsi une base de ressources humaines compétentes et une démocratie formelle, par conséquent, l'objectif de l'appui est de permettre aux ONG d'agir en tant que force critique et mécanisme de contrôle vis-à-vis de l'État en restant des acteurs autonomes à l'intérieur de la société. En Palestine, la

mobilité géographique étant limitée, le renforcement de capacités vise des domaines comme l'amélioration de la communication à distance avec des partenaires stratégiques participant aux projets. Des exemples ont aussi été mentionnés de différentes approches de renforcement pour différents types d'ONG: les associations de droits de l'Homme demandent un appui pour leurs voyages et la mise en réseau avec d'autres organisations similaires ainsi que des formations sur la diffusion d'information, le plaidoyer et le lobbying, tandis que les organisations de base ont besoin de développer leurs capacités physiques et leurs compétences dans le domaine de la gestion de projets.

Les barrières culturelles ont également rendu difficile la réalisation d'activités de renforcement de capacités dans l'Est et dans le Sud. Dans beaucoup de pays d'Europe de l'Est, le renforcement a été freiné par une capacité d'analyse et de critique moins développée ainsi qu'une compréhension différente de la responsabilité individuelle. Au Cambodge, il a été difficile d'engager la base dans l'apprentissage actif, la prise de décision individuelle ne faisant pas partie des habitudes culturelles. Pour cela, plusieurs informateurs ont souligné que les différences contextuelles et culturelles influencent les pratiques de renforcement de capacités. Il faut éviter cependant de généraliser sur le plan régional ou même national: à titre d'exemple, même si beaucoup de pays africains manquent de spécialistes, des exceptions comme le Mali ou le Burkina Faso ont été évoquées. En revanche, en Amérique Latine, actuellement perçue comme une zone plutôt développée, dotée d'experts dans beaucoup de domaines, des pays tels que le Pérou et la Bolivie ont encore besoin d'appui sous forme d'opérations sur le terrain, en plus du renforcement de capacités. Bien que relativement rare, certaines OSI françaises cherchent à réduire les barrières culturelles en collaborant de façon étroite avec les acteurs locaux spécialisés dans le renforcement de capacités. Cette rareté semble être liée à la grande variation entre différents contextes de niveau de qualifications et de qualité des prestations de renforcement disponibles au niveau local. Souvent, les prestataires de services locaux ne sont pas jugés suffisamment compétents ou professionnels pour pouvoir contribuer de façon appropriée. Et dans certains contextes, on rencontre encore peu de prestataires de services dans le domaine du renforcement de capacités.

9. La Focalisation sur le Partenariat

La plupart des personnes interviewées ont considéré que le renforcement de capacités est étroitement lié à la notion de partenariat car pour elles, le renforcement est une activité de développement ayant lieu dans le Sud. Les types de partenariat varient selon la situation et le contexte dans le pays du partenaire. Là où les organisations partenaires sont déjà relativement fortes et autonomes, la coopération sur une base d'égalité peut être possible. Certaines OSI françaises sont même entrées en consortium avec des partenaires du Sud. À l'opposé, là où les organisations existantes sont petites et faibles, la collaboration est davantage axée sur le renforcement organisationnel. Enfin, si la société civile est fragile ou émergente, les OSI françaises aident à établir de nouvelles organisations, parfois des

ONG, dans d'autres cas, des syndicats, des associations professionnelles ou des centres de micro-finance.

Les opinions ont différé quant à savoir jusqu'à quel point la majorité des partenariats entre OSI françaises et organisations du Sud sont principalement financiers ou créent des opportunités pour d'autres formes d'appui ou d'échanges. Selon Coordination SUD, nombre d'OSI ont exprimé, lors des entretiens pour le diagnostic de leurs besoins, le souhait d'une conceptualisation plus claire de l'idée de partenariat et des approches à la création de partenariat. Il est évident que même à l'intérieur de chaque organisation, il existe différentes notions du partenariat. Coordination SUD a répondu à cette demande en organisant pour ses membres un groupe de travail sur le partenariat et en prenant des initiatives aux sujets du partenariat dans la fédération européenne des réseaux ONG, CONCORD.

Un atelier sur le concept du partenariat a été organisé par Coordination Sud en avril 2004³². Le résumé de cet atelier permet d'obtenir une meilleure compréhension des aspects que les OSI françaises trouvent essentiels dans le débat du partenariat: la définition du partenariat³³ proposée se concentre sur la collaboration autour de projets à court et long termes plutôt que sur l'amélioration des relations entre partenaires³⁴. Par ailleurs, cette définition englobe des valeurs telles que la confiance, la réciprocité, les relations de pouvoir équilibrées ainsi que des objectifs partagés. A noter que ce débat correspond aux explications apportées par la majorité des informateurs interrogés pour cet article. Il est intéressant de remarquer que les critères proposés pour identifier les bonnes pratiques de partenariat renvoient à deux éléments: premièrement, *la transparence* (probablement dû aux expériences de corruption et, à l'opposé, de partenariats efficaces citées par certains représentants d'OSI); deuxièmement, *la compatibilité de compétences, de moyens et de relations humaines entre partenaires*. Cet accent sur la dimension humaine souligne ainsi l'importance d'interaction entre les employés des organisations en question (bien qu'il ait été suggéré pendant l'atelier que les critères de bonne pratique devraient compter davantage pour les partenariats entre des organisations qu'entre des individus). Enfin, un informateur a proposé d'ajouter à ces critères un élément spécifique concernant le renforcement du partenaire. Malgré l'accord général cité auparavant, les diverses opinions exprimées au cours de l'atelier s'accordent avec l'image du secteur des OSI françaises représentée dans cette étude.

9.1 Partenariat Opérationnel ou Stratégique

Lorsque la question du sens du partenariat a été posée, les explications ont divergé premièrement, depuis des partenariats opérationnels jusqu'à des partenariats stratégiques, deuxièmement, depuis des partenariats à court terme (en tant que moyens de mise en

³² Voir bibliographie.

³³ « la relation entre...organismes pour la mise en œuvre d'un projet (à court ou long terme), qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale »

³⁴ Mis en avant par l'un des informateurs durant l'atelier pour illustrer les points de vue divergents sur la notion de partenariat.

œuvre de projets de développement) jusqu'à des partenariats à long terme (visant à amener les partenaires du Sud vers l'autonomisation et à faciliter la transformation sociale de la société civile). Tout dépendant des façons de travailler et des philosophies des OSI françaises en question. A titre d'exemple, le GRET établit souvent des partenariats à court terme pour des projets spécifiques tandis que Frères des Hommes construit un partenariat fort avec Haïti Solidarité Internationale depuis 30 ans sans jamais co-réaliser un projet. Dans de nombreuses OSI, on a suggéré l'existence d'un écart entre le discours du partenariat et la réalité. Plusieurs participants à l'étude se sont prononcés de façon contradictoire en articulant une stratégie officielle de partenariat ayant pour but l'autonomisation des partenaires, mais en donnant toutefois des exemples de renforcement des organisations partenaires liés à la mise en œuvre de projets.

Le CCFD (cité comme référence pour les autres OSI par son approche exemplaire du partenariat dont elles pourraient beaucoup apprendre) a développé sa propre politique de partenariat (CCFD 2000). Ce document souligne le fait qu'un partenariat peut exister sous des formes diverses, depuis le financement d'activités et de projets sur le terrain jusqu'à la mise en réseau et aux échanges d'expériences, au plaidoyer et au lobbying, à la participation à des événements internationaux en passant par l'éducation au développement dans le Sud (voir section 5.4). Le CCFD déclare clairement que l'organisation s'intéresse particulièrement à l'appui de partenaires dont les initiatives sont innovantes car ces organisations pourraient devenir des acteurs locaux de transformation sociale. Actuellement, Eau Vive (une autre OSI qui vise le renforcement durable à long terme)³⁵ amène ses partenaires vers l'autonomie financière et stratégique complète. Il sera intéressant de suivre les efforts de capitalisation de leurs expériences au cours de ce processus.

9.2 La Dimension Financière

Le niveau d'appui financier apporté par différentes OSI diffère considérablement. Certaines organisations distribuent des sommes importantes tandis que d'autres accordent peu de financements. Ces politiques de financements divergentes influencent obligatoirement l'égalité et l'équilibre de pouvoir dans les relations de partenariat comme l'a expliqué un participant. En outre, plusieurs informateurs ont mentionné que les exigences des bailleurs de fonds empêchent l'égalité dans les partenariats entre OSI françaises et organisations du Sud. Il semble ainsi contradictoire de demander au partenaire du Nord d'endosser la responsabilité sur le plan financier vis-à-vis des bailleurs de fonds tandis que le partenaire local est censé assumer la responsabilité de la mise en œuvre du projet en question. Malgré leurs exigences à ce propos, les bailleurs de fonds reconnaissent rarement que la collaboration avec des partenaires locaux dans la réalisation de projets risque de ralentir le travail et d'affaiblir l'efficacité de la performance à court terme. En outre, une telle approche demande un supplément de ressources réservé au renforcement de capacités des partenaires locaux.

³⁵ N'est pas incluse dans le panel d'entretiens (voir Pajot 2004).

9.3 Établir des Partenariats

Les descriptions de partenariats varient depuis des arrangements contractuels et des accords formels d'engagement mutuel entre deux organisations partenaires jusqu'à des processus et des réseaux négociés et moins formalisés. On s'est accordés pour dire que le partenariat idéal est basé sur la confiance, l'égalité et l'échange, la réflexion et le dialogue. Le CIMADE et Frères des Hommes soulignent l'importance de *co-responsabilité*, un terme qui fait référence aux relations de responsabilité partagée (CIMADE 2003, Frères des Hommes non-daté). Les critères de sélection de partenaires étaient peu spécifiques dans la plupart des cas. Certains participants ont expliqué qu'il n'était pas raisonnable de fixer des critères permanents avec lesquels même les OSI françaises n'étaient pas en accord. Les nouveaux partenaires sont souvent sélectionnés sur la base de recommandations par des partenaires existants ou par d'autres contacts issus du contexte local, ce qui augmente la probabilité de trouver des organisations crédibles et transparentes reconnues comme légitimes dans leur pays et représentant un groupe de constituants. De plus, cette sélection dépend du point de vue, de l'intuition et des relations personnelles du responsable de programme local. Certains partenariats se construisent effectivement sur des relations individuelles plutôt qu'organisationnelles. La création de partenariat est donc basée sur une prise de décision subjective et par là-même caractérisée par une incohérence à l'intérieur des OSI françaises.

Construire des relations à long terme évoluant graduellement, d'un côté, partager la responsabilité des réussites et des erreurs, de l'autre, sont perçus comme des facteurs vitaux pour faire face aux défis et aux crises auxquels la plupart des partenariats sont confrontés. Cependant, dans la réalité, peu de partenariats survivent plus longtemps que la durée d'un projet ou d'un programme. Nombre de ceux qui ont survécu subissent une transition d'alliances opérationnelles en alliances stratégiques. De même, la dimension financière diminue peu à peu tandis que l'accent est mis progressivement sur les échanges d'information, les compétences techniques et l'apprentissage. Le temps éliminera au fur et à mesure les déséquilibres des relations de pouvoir.

9.4 Les Perceptions de Partenariat

Selon le degré opérationnel ou stratégique du partenariat, les OSI perçoivent leurs partenaires différemment. La plupart des informateurs jugent les partenaires du Sud comme des organisations faibles dont les capacités devraient être renforcées. Certains d'entre eux ont suggéré qu'il était malsain de parler d'égalité dans des relations où une organisation renforce les capacités de l'autre. Ils ont ressenti qu'il était plus honnête de reconnaître l'inégalité de capacités et de compétences en maintenant et en renforçant des relations de respect réciproque. D'autres ont décrit leurs partenaires comme experts dans les sujets issus d'un contexte local et ont pris la responsabilité de les appuyer sur le plan stratégique afin de les aider à construire des relations et à se faire entendre en Europe. Ils ont souligné la force de leurs organisations partenaires par rapport à beaucoup d'OSI françaises, notamment en ce qui concerne l'adaptabilité face à des situations changeantes.

Des exemples où les partenaires ont donné des conseils aux OSI françaises sur le plan stratégique et méthodologique ont aussi été mentionnés. Les partenaires d'Amérique Latine ont été évoqués pour leurs compétences dans les domaines de suivi et d'évaluation ainsi que de capitalisation. Ces derniers sont également considérés comme plus avancés dans le plaidoyer et le lobbying. Un participant a expliqué que les ONG du Sud ont leurs propres opinions quant à s'engager dans des partenariats. Les ONG matures en particulier savent s'imposer: elles connaissent bien les réclamations des bailleurs de fonds, les politiques de co-financement, etc. Le CIMADE a donné l'exemple d'une organisation au Soudan ayant pris la décision de refuser l'appui financier car elle ne souhaitait pas être contrainte par les exigences administratives des bailleurs de fonds du Nord.

9.5 Entrer en Partenariat avec Qui ?

Même si les partenaires principaux des OSI françaises sont des organisations de la société civile dans le Sud (notamment les ONG mais également les associations professionnelles et les groupements de base), un informateur a indiqué que les partenariats les plus efficaces sont souvent ceux créés avec les autorités locales plutôt qu'avec les ONG locales. Les autorités locales sont parfois considérées comme des partenaires opérationnels plus adéquates quand l'objectif commun est la mise en œuvre d'activités spécifiques de développement. Un autre interviewé voyait le partenariat comme plus large, englobant beaucoup d'acteurs de développement différents tels que les communautés, les autorités locales et les bailleurs de fonds (bilatéraux, multilatéraux et ONG internationales). Dans ce contexte, la responsabilité partagée dans un but commun a été perçue comme essentielle au partenariat.

Les participants des associations humanitaires, Médecins du Monde et Action contre la Faim, lesquelles ne poursuivent pas de façon explicite des stratégies de partenariat, ne se sont pas sentis aussi concernés par le sujet du partenariat que leurs collègues des ONG de développement. Ces associations visent à atteindre plus généralement les communautés locales et cherchent également à collaborer avec les responsables décisionnaires au niveau local. Cependant, elles créent parfois des partenariats avec des ONG locales dans des secteurs particuliers et contribuent fréquemment à l'établissement et au renforcement d'unités d'urgences pérennes et de centres de nutrition qui deviennent progressivement autonomes. Dans des pays comme le Libéria et la Sierra Leone, détruits par de longues périodes de conflits, les relations sur le long terme avec des partenaires locaux dans l'urgence ont évolué au fil du temps.

9.6 Les Parallèles aux Débats de Partenariats dans d'Autres Pays Européens

Il est intéressant de noter que la plupart des thèmes de partenariat précédemment traités sont similaires à ceux présentés par d'autres ONG européennes. Ce constat devient apparent en comparant les conclusions de cet article avec celles de l'étude effectuée par Brehm et al. (2004) sur la base d'entretiens réalisés auprès de représentants de dix ONG au Danemark, en Irlande, aux Pays-Bas, en Norvège, en Suède et au Royaume-Uni. Il est manifeste dans la comparaison entre ces deux études que la distinction se reproduit entre

partenaires opérationnels et stratégiques. Dans l'analyse de Brehm, celle-ci discerne une approche fonctionnelle (où le partenariat est un moyen d'atteindre une fin) et une approche basée sur la solidarité (dans laquelle le partenariat devient une finalité en soi). Un autre parallèle est à rechercher dans l'ambiguïté de la notion de partenariat en tant que relation entre individus, entre groupes ou entre organisations.

10. Différences entre Approches Anglo-Saxonnes et Francophones

Selon les informateurs interrogés pour cet article, le renforcement de capacités est un concept avec des origines anglo-saxonnes. Les organisations incluses dans le panel ont été peu exposées aux concepts et aux approches anglo-saxonnes. Pour cette raison, leurs représentants ont hésité à proposer des comparaisons entre approches anglo-saxonnes et francophones. Les exemples de coopérations et d'échanges avec des organisations anglo-saxonnes sont peu nombreux. Toutefois, l'impression générale parmi les participants étaient que les notions divergentes de développement (lesquelles ayant un impact sur les finalités poursuivies et sur les méthodes et les approches adoptées) sont étroitement liées à l'histoire, à la culture et aux pratiques sociales. Les ONG d'origines anglo-saxonnes adoptent des approches plus directes et pragmatiques qui focalisent sur l'action et les résultats tandis que les français dépensent plus d'énergie sur la négociation du processus. Comme souligné auparavant, les ONG canadiennes sont perçues comme de bons prestataires de services dans le domaine du renforcement de capacités car elles sont capables de combiner les approches anglo-saxonnes avec leurs compétences linguistiques en français et la compréhension de la culture francophone.

10.1 Appui Individuel ou Collectif

Les informateurs s'accordent à dire que les pays anglo-saxons apparaissent plus en avance dans le domaine du renforcement de capacités (voir par exemple le poids mis sur les ressources humaines parmi les ONG américaines) tandis que les représentants des OSI françaises pensent que leur force se situe dans le domaine du partenariat. Ils ont également suggéré que les approches francophones se concentrent sur l'appui individuel à l'opposé de celles anglo-saxonnes qui se focalisent sur l'appui collectif. Les approches francophones ciblent le plus souvent l'individu à travers des formations ou des conseils pour la gestion de projets tandis que les approches anglo-saxonnes sont davantage basées sur la formation collective et l'analyse en groupes dans des centres de ressources.

10.2 Les Valeurs Divergentes

Les valeurs divergentes ont été évoquées comme second facteur conduisant à des variations dans les activités de renforcement de capacités réalisées par les acteurs de

développement francophones et anglo-saxons, notamment entre les approches françaises et américaines. Les échanges avec les ONG américaines sur leur sélection de partenaires ont révélé qu'elles focalisent sur les résultats matériels, l'efficacité logistique et sur le niveau de sécurité du lieu d'opération. En revanche, les Français se concentrent plutôt sur les valeurs liées aux droits de l'Homme, à la légitimité et à l'autonomisation des partenaires ainsi que sur les opportunités à étendre l'espace de la société civile. Les personnes interviewées avaient l'impression que les organisations françaises répondaient plus aux besoins de leurs partenaires que celles américaines.

10.3 Les Différents Secteurs ONG

Pour certains informateurs, les différences entre les secteurs ONG dans différents pays, de même que les relations entre État et ONG, influencent la pratique de développement, et dès lors, le renforcement de capacités. Les participants ont ressenti que l'espace laissé à la société civile dans des pays comme l'Angleterre et les États-Unis était beaucoup plus large qu'en France où la structure de l'État est centralisée et traditionnellement méfiante vis-à-vis des ONG. Nombre d'ONG anglo-saxonnes appliquent des méthodes participatives depuis des années tandis que les ONG francophones mettent davantage en avant le contrôle et le diagnostic. Sur ce point, les informateurs sont arrivés à la conclusion que les deux approches comportaient des forces et des faiblesses. Ainsi les méthodes participatives, souvent perçues comme uniquement bénéfiques, contenaient des risques de manipulation à travers l'exploitation des déséquilibres de pouvoir.

Quelques interviewés ont indiqué que la division francophone/anglo-saxonne ne représentait qu'un facteur parmi plusieurs menant à des variations dans les méthodes et les activités de renforcement de capacités. En premier lieu, il a été énoncé que cette division disparaît dans certains cas sur le terrain où les praticiens collaborent en dépit de barrières culturelles. D'autre part, la culture organisationnelle ainsi que les différences nationales jouent un rôle dans le choix du renforcement. Des organisations comme Oxfam, avec un long passé et une expérience plus large que celle des OSI françaises, choisissent très probablement des approches différentes de renforcement de capacités. Les participants ont fait référence aux trois générations d'OSI françaises qui diffèrent dans leur façon de travailler, en particulier quant à leurs relations de partenariat. Enfin, ils ont expliqué qu'en raison de l'action immédiate exigée dans les urgences, les associations humanitaires se concentrent souvent moins sur le renforcement de capacités au plan organisationnel que sur les compétences techniques des individus opérant sur le terrain (contrairement aux ONG travaillant dans le développement). En revanche, les OSI qui collaborent avec leurs organisations partenaires sur le long terme se préoccupent nécessairement de la mise en œuvre durant le cycle de projet entier et donc elles contribuent (de façon directe ou indirecte) au renforcement et à la pérennité des organisations.

On peut remarquer que la comparaison entre approches anglo-saxonnes et francophones était censée aider les informateurs à identifier les différences entre leurs propres approches et celles d'organisations dans d'autres contextes. L'auteur souhaite cependant

souligner que dans le contexte anglo-saxon il existe des différences entre par exemple les approches anglaises et américaines dans le domaine du renforcement de capacités. D'autres différences peuvent également apparaître dans le même pays entre approches au renforcement de capacités utilisées par différentes organisations (comme indiqué ci-dessus), et même entre des interventions de renforcement de capacités effectuées par des individus provenant de la même organisation. Par ailleurs, une approche sera très probablement adaptée à la situation dans laquelle le besoin de renforcement est apparu. Cet aspect éclaire la difficulté de mesurer des différences culturelles et contextuelles et le défi inné dans le transfert de méthodes et d'approches de renforcement de capacités d'une culture, d'un contexte et d'une situation à un autre cadre.

11. L'Avenir du Renforcement de Capacités dans le Contexte Français

Le renforcement de capacités fait progressivement partie de la pratique française de développement et il est probable qu'au cours des prochaines années davantage de poids sera mis sur l'acquisition et le développement de méthodologies de renforcement de capacités. L'État français et les réseaux d'OSI françaises encouragent de plus en plus le renforcement de capacités des OSI en France dans l'espoir que la qualité de leurs activités sera améliorée. Après plus de dix ans pendant lesquels le renforcement de capacités est resté sous forme de rhétorique, le temps paraît venu de se concentrer sur son application dans la pratique. Ce changement arrive néanmoins à un moment où l'opinion publique est prioritairement favorable aux questions domestiques plutôt qu'à des investissements dans de lointains pays en voie de développement. Les OSI luttent donc afin de prouver leur avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs du développement.

Les OSI françaises s'inquiètent quant à leur avenir. De nombreuses organisations sont conscientes de la nécessité de revoir leur vision stratégique et de réfléchir sur leur raison d'être si elles souhaitent survivre. Elles doivent soit initier des processus de changement sur le long terme qui pourraient transformer leur identité, soit cesser leur activité. Sur le court terme, la plupart des interviewés considèrent l'amélioration des pratiques de suivi et d'évaluation et la mobilisation de ressources comme la réponse à leurs prières de pérennité. Certains ont cependant souligné que le renforcement de capacités, dans des domaines comme la gestion organisationnelle et financière, est nécessaire pour améliorer la qualité de leur travail et augmenter leur légitimité. En outre, la sensibilité et l'adaptabilité culturelles devraient être développées, comme en témoignent les multiples exemples de méthodes inadaptées et de comportements inappropriés dans le travail des OSI avec les associations de base dans les communautés locales au Sud.

11.1 L'Avenir du Secteur de la Solidarité Internationale en France

Plusieurs participants ont envisagé un scénario dans lequel le paysage des ONG en France serait radicalement modifié. Il existerait alors un nombre moins important d'organisations avec des spécialisations différentes. Dans les dix ans à venir, on s'attend à ce que certains types d'ONG disparaissent – notamment les organisations dont les employés sont rémunérés –, puisqu'il sera de plus en plus difficile de mobiliser des ressources pour financer le fonctionnement de leurs grandes structures. Les puissantes organisations d'adhérents continueraient cependant sous une forme plus professionnalisée avec l'utilisation accrue de volontaires. Les petites associations de villages avec des constituants locaux et des jumelages avec des villages au Sud subsisteraient également. Une personne interviewée a prédit que dans vingt ans le secteur de la solidarité internationale n'existerait plus et que les OSI seraient remplacées par d'autres types d'acteurs de développement. De même, au niveau international où l'espace laissé aux OSI devrait se réduire de façon dramatique, celles-ci n'auraient plus alors leur place parmi les réalisateurs de projets. Les bailleurs de fonds feront très probablement appel à des entreprises privées et des bureaux de conseils spécialisés, localisés dans le Sud, pour fournir des prestations de services. Le renforcement de capacités serait par conséquent directement effectué par l'élite locale, bien éduquée, qui prendrait progressivement en charge la fonction de mise en œuvre dans le développement. Plusieurs informateurs ont vu la nécessité d'une participation croissante des OSI françaises dans le débat international ainsi que dans la coopération et les échanges internationaux, surtout au niveau européen. Selon les participants, il faudrait que des efforts de renforcement de capacités plus coordonnés aient lieu en Europe, tant en Europe du Nord qu'en Europe du Sud. Cette coordination est jugée par les informateurs comme le seul moyen de constituer une force unie et de renforcer la capacité à influencer la prise de décision politique au niveau international. Une telle coordination pourrait aussi conduire à une meilleure intégration des efforts des acteurs de développement opérant sur le terrain.

11.2 Les Efforts Futurs de Renforcement dans le Sud

La diversité caractérisant le secteur de la solidarité internationale se reflète dans les différentes perceptions de la direction que devrait prendre dans l'avenir le renforcement de capacités. D'un côté, les organisations qui attribuent de l'importance à l'établissement et au renforcement du partenariat et qui cherchent à aider leurs partenaires à devenir pérennes, prévoient dans le futur de concentrer leurs efforts sur le plaidoyer, la mise en réseau et l'influence sur les décisions politiques. De l'autre, les organisations qui prennent en charge la mise en œuvre d'activités sur le terrain pensent qu'il est primordial de continuer à envoyer des expatriés sur le terrain pour fournir une aide au développement. Plutôt que des opérations isolées, ces organisations envisagent de futurs efforts de collaboration avec des groupements locaux, pour le renforcement d'organisations locales et l'accroissement de leur autonomie. Même les organisations cherchant à s'engager davantage dans le plaidoyer ont souligné le besoin de maintenir le contact avec le terrain afin d'éviter une déconnexion tout en continuant à baser leur travail global sur des analyses de développements et de défis sur le terrain.

Le CIMADE a insisté sur le fait que le secteur à but non-lucratif évolue rapidement dans le Sud. Les ONG du Sud deviennent plus fortes, plus conscientes de leurs besoins et plus directes dans leurs demandes d'appui et d'efforts particuliers dans le domaine du renforcement de capacités auprès des ONG du Nord. De plus en plus souvent, des initiatives sont prises dans le Sud pour établir des réseaux d'ONG. Dès lors, les ONG peuvent partager leur apprentissage et influencer sur la prise de décision politique. Internet est une autre source de diffusion et d'échanges utilisée par les ONG du Sud pour renforcer leurs propres capacités. Les représentants du CIEDEL et du GRET ont indiqué que dans l'avenir la meilleure façon de compléter et d'appuyer le travail des partenaires du Sud serait de se concentrer sur les innovations méthodologiques et thématiques (notamment dans le domaine du renforcement de capacités) et de développer davantage les dimensions de recherche et d'apprentissage. Ils ont aussi proposé que l'expérience des praticiens tant en France que dans le Sud soit reconnue et analysée, et que des enseignements soient tirés des changements organisationnels et structurels dans le Sud.

Différents participants ont également mentionné d'autres tendances dans le renforcement de capacités aussi bien dans le Sud que dans des domaines où les efforts devraient s'intensifier. L'IRAM a souligné la nécessité de renforcer autant les organisations informelles (qui font du bon travail mais restent discrètes, n'ayant aucun statut officiel), que les associations professionnelles au niveau local (ONG ou bureaux de conseils) qui pourraient par la suite contribuer au renforcement sur le long terme d'autres organisations locales. Une aide officielle française vers les pays en voie de développement a récemment été distribuée dans ce but à des programmes de renforcement de capacités, mais cela demeure encore très rare. Selon le GRET, les relations entre État, marché et société civile sont en train de changer dans le Sud et il devient essentiel de renforcer l'État en tant qu'institution et d'améliorer ses relations avec d'autres acteurs. Le CIEDEL a signalé l'importance d'une participation plus active des ONG dans des efforts collectifs de développement avec des institutions telles que les écoles et les hôpitaux. Parmi ces tendances, la religion, qui reprend de l'importance dans le développement. Cette évolution ne devrait pas être ignorée à l'avenir dans le domaine du renforcement de capacités. Cité comme exemple par un représentant de Médecins du Monde, de nouvelles organisations religieuses (en particulier les associations Islamiques) émergent dans des pays d'Europe de l'Est comme la Bosnie. Par ailleurs, les OSI d'origines religieuses ayant pris une direction davantage laïque reviennent vers leurs racines. Enfin, autre nouvelle tendance: la transition entre urgence et développement sur le long terme dans des endroits comme le Moyen-Orient et les Balkans. A ce propos, le représentant de Médecins du Monde a exprimé le besoin d'une nouvelle forme d'interventions de renforcement de capacités qui prend son point de départ dans cet environnement transitionnel (voir aussi CCD Séance plénière décembre 2003).

12. Conclusions

Il est évident que la perception du renforcement de capacités parmi les OSI françaises renvoie aux efforts visant à améliorer les capacités faibles et les compétences limitées de groupements ou d'individus dans le Sud. Souvent, de tels groupes d'individus appartiennent à des ONG du Sud, mais ils travaillent aussi fréquemment dans des associations, des groupements de base informels ou des institutions locales gouvernementales. L'idée d'appliquer le concept de renforcement de capacités dans le contexte français ne semble pas naturelle à la plupart des personnes interviewées, probablement parce qu'elles considèrent leurs organisations comme étant hautement professionnelles avec des employés spécialisés. Selon la majorité des informateurs, les OSI françaises doivent améliorer leurs compétences et leurs systèmes dans des domaines comme le suivi et l'évaluation, la recherche de fonds et la mobilisation de ressources. Ces activités pourraient les aider à accroître leur légitimité, à renforcer leurs réseaux de constituants et enfin à convaincre l'État et les bailleurs de fonds multilatéraux de poursuivre le financement des OSI. L'importance d'une bonne performance dans ces domaines est aggravée par le fait que l'opinion française se tourne de plus en plus vers les problèmes sociaux nationaux et donc se préoccupe moins des sujets de développement. Il est intéressant de noter que certains participants ont réalisé quelles étaient sur le long terme les implications de cette évolution dans la société française pour la pérennité des OSI. Ces mêmes participants ont souligné l'importance de renforcer l'organisation interne et de revoir les visions stratégiques des OSI françaises, mais ils ont aussi signalé la nécessité d'encourager l'innovation et d'entrer en collaboration avec des acteurs extérieurs au secteur de la solidarité internationale.

La capitalisation d'expériences acquises sur le terrain et la diffusion améliorée des enseignements sont une autre forme de renforcement de capacités que la majorité des personnes interrogées souhaiteraient voir évoluer davantage dans l'avenir, et ce même si ce type d'activités est déjà en place dans plusieurs OSI. Pour cette raison, sur la base d'initiatives existantes, un potentiel existerait pour accroître les échanges et encourager la coordination entre OSI françaises. Cependant, il semblerait crucial de ne plus se concentrer exclusivement sur des *systèmes* d'apprentissage (par exemple des systèmes de capitalisation transversale sur différents thèmes à l'intérieur des structures des OSI) et de reconnaître que le changement de *comportement* et les *processus* par lesquels l'apprentissage est acquis sont aussi importants. Les systèmes ont peu d'impact, sauf si le personnel est incité à apprendre individuellement ou collectivement, à la fois par des stimulants (tels que l'accès aux ressources et un temps suffisant) et par des processus organisationnels d'apprentissage. Ces processus seraient dirigés par des agents de changement internes ou externes tout au long du cycle d'apprentissage. Un obstacle particulier apparaîtrait dans la transition entre la collecte d'enseignements et l'application de ceux-ci dans la pratique. Il s'agirait donc d'insister davantage sur la valorisation, c'est-à-dire l'amélioration de la performance à la base de ces enseignements.

Cependant, les changements à l'intérieur des organisations semblent être un sujet sensible et confidentiel dans le contexte français. On peut constater que Coordination Sud ne

prévoit pas d'examiner ce type de questions lors de la première phase de leur stratégie pour le renforcement de capacités des OSI françaises. Le développement des connaissances quant aux activités se déroulant dans d'autres pays européens pourrait être un moyen utile pour aider les OSI françaises à prendre conscience que le renforcement de capacités à l'intérieur de leurs organisations les conduirait à évoluer et à s'améliorer. Par ailleurs, cela encouragerait les employés des OSI à réfléchir de façon critique et constructive à des initiatives pour transformer leurs propres organisations et à participer activement aux processus de changements organisationnels plutôt que de laisser cette responsabilité aux directeurs comme c'est actuellement le cas.

Pour tous les participants, le renforcement de capacités est un concept anglo-saxon. Cette affirmation peut expliquer pourquoi le renforcement de capacités fait le plus souvent partie intégrante des efforts de développement au lieu de se détacher comme une activité indépendante. D'un autre côté, une tendance bien définie se manifeste vers une intégration plus explicite du renforcement de capacités dans les stratégies et les structures des OSI françaises comme le montrent les postes de renforcement de capacités qui ont été créés depuis quelques années dans plusieurs organisations. Cette tendance est probablement liée aux conditions des bailleurs de fonds et aux encouragements de l'État français face à de telles initiatives. Elle pourrait également résulter de la participation croissante (mais encore faible) des OSI dans les réseaux internationaux.

S'il existe une approche au renforcement de capacités propre aux OSI françaises, elle n'est pas clairement délimitée. Néanmoins, certains facteurs culturels et contextuels auraient influencé de manière significative les axes stratégiques des OSI françaises tels que l'importance accordée au partenariat, à la solidarité et aux relations historiquement distantes et ambivalentes avec l'État. On pourrait aussi arguer que les différentes méthodes de travail signalées par les personnes interviewées sont culturellement déterminées: ainsi, l'orientation vers le processus et l'accent mis sur le contrôle par les Français s'opposent à l'approche anglo-saxonne plus pragmatique et tournée vers le résultat; de même, la focalisation des français sur le développement des compétences individuelles s'oppose à une approche anglo-saxonne d'apprentissage et de capitalisation collectifs.

A travers cet article, l'auteur espère avoir expliqué et contribué à une meilleure compréhension du renforcement de capacités tel qu'il est perçu et appliqué dans le secteur des ONG françaises ainsi que par les OSI françaises qui interviennent de façon opérationnelle dans le Sud. On peut apprendre beaucoup des multiples expériences françaises de création et de maintien de partenariats Nord-Sud établis sur une base de réciprocité et de confiance. En outre, l'importance accordée par les OSI françaises à l'intégration du renforcement de capacités dans le développement local sur le plan communautaire (en étant moins exclusives dans la sélection des organisations qu'elles vont appuyer et avec lesquelles elles vont collaborer dans des contextes spécifiques) peut également inspirer les ONG d'autres pays à réfléchir sur la manière dont elles incluent les communautés dans la mise en œuvre de leurs activités de renforcement de capacités.

Si l'objectif principal de cette étude a été d'explorer le thème du renforcement de capacités, les contacts établis entre INTRAC et plusieurs OSI françaises ont constitué un effet secondaire positif, notamment grâce à Coordination SUD. On peut espérer que davantage d'échanges se développeront sur ce sujet. Comme démontré au cours des entretiens, la collaboration entre ONG anglo-saxonnes et francophones est actuellement faible. Les OSI françaises commencent seulement maintenant à participer à des échanges internationaux. On retrouve cependant beaucoup de thèmes communs: exigences similaires de la part des bailleurs de fonds et inquiétudes identiques quant à l'avenir et la pérennité de l'OSI. La collaboration intensifiée entre ONG de différents pays pourrait entraîner une meilleure coordination sur le terrain et contribuer à promouvoir les opportunités d'apprentissage et d'innovation. Par ailleurs, un engagement plus fort au sein des réseaux internationaux pourrait placer les ONG dans une meilleure position pour défendre leurs projets face aux bailleurs de fonds et pour participer aux activités de plaidoyer à un niveau international.

Pour conclure, il est évident que la diffusion d'enseignements tirés des expériences de renforcement de capacités devrait être accrue (en améliorant par exemple l'accès à ces informations ou en élargissant le nombre et les moyens de diffusion à travers des médias comme Internet). Plus important encore, il faudrait encourager l'application de ces enseignements dans la pratique. Cet article cherche à démontrer comment des enseignements importants peuvent être retenus à travers des études d'approches au renforcement de capacités autres que celles anglophones. Une considération plus grande devrait être accordée à la traduction de textes sur le renforcement de capacités afin de faciliter l'apprentissage mutuel au niveau international. De même, un réseau de traduction plus développé améliorerait l'accès aux opportunités de diffusion au niveau mondial. Enfin, un plus grand nombre de traductions dans des langues autres que l'anglais réduirait la domination anglo-saxonne dans l'arène du renforcement de capacités.

Bibliographie

- Action Contre la Faim (2003) 'La professionnalisation de l'action humanitaire: un débat sur la place publique', *Interventions*, 72, 3e trimestre.
- Archambault, E. (1996) *Le Secteur sans But Lucratif*, Paris: Economica.
- Assises de la Coopération et de la Solidarité Internationale (1997) *Vers une coopération de sociétés à sociétés*, Actes de la rencontre nationale des Assises de la coopération et de la solidarité internationale, 17–18 October.
- Bartolletti, J. (1997) *Des réseaux et des hommes – Eléments pour réfléchir aux conditions d'efficacité des réseaux associatifs et institutionnels*, document de travail; No. 92, Paris: Fondation pour le progrès de l'homme.
- Boisgallais, A-S. (1994) *Agir Ici: Bilan d'une expérience – un réseau de citoyens tiers-mondistes, est-il vecteurs de changement social?*, document de travail; No. 69, Paris: Fondation pour le progrès de l'homme.
- Brehm, V. M., with Harris-Curtis, E., Padrão, L. and Tanner, M. (forthcoming 2004) *Autonomy or Dependence ? Perspectives on North–South NGO Partnerships*, Oxford: INTRAC.
- Comité Catholique pour la Faim et contre le Développement (2002) *General Policy of Partnership and Strategy of Support for Actors of South and Eastern Europe*, summary, Paris, September.
- Centre L J Lebreton (2001) *Recherche-action: territoires et participation*, Paris.
- CEDIDELP (1992) *Mission technique sur les savoirs-faire des ONG*, Rapport Intermédiaire, (author unknown, accessible at CEDIDELP) Paris, December.
- CIMADE (2003) *Synthèse des réflexions de la CIMADE sur les Solidarités Internationales*, 3. *Un outil de travail: le partenariat*, Document 4, Dossier Préparatoire, session CIMADE, 'Les Solidarités Internationales', Paris 25–28 September.
- CLED, CNAJEP & CNJD (1991) *Le Rapport Husson: Réflexions et commentaires du CLED, du CNAJEP, et de la CNJD, Septembre (accessible from CEDIDELP)*
- Commissariat Général du Plan (2002) *The State and NGOs: towards an effective partnership*, No. 65 (report of the working party chaired by Jean Claude Faure), March.
- Commission Coopération Développement (2003) *Argent et organisations de solidarité internationale*, Paris.
- Commission Coopération Développement (1999) *Coopération et solidarité internationale, une décennie de changements – L'apport des organisations française de la solidarité internationale*, Paris.
- Coordination SUD (2004) *Journée d'échange sur le partenariat, mardi 27 avril 2004*, compte rendu (par Clémence Pajot), Paris.
- Deler J.P., Fauré Y.A., and Roca P.J. (1998) *ONG et développement – société, économie, politique*, Paris: Karthala.
- DGCID (French Foreign Ministry) (2002) *Organisations de solidarité internationale et pouvoirs publics en Europe – Etude comparative sur les dispositifs nationaux et européens d'appui et de concertation*, Série Rapports d'étude DGCID, Paris.
- Eade, D. (1997) *Capacity Building – An Approach to People-Centred Development*, Development Guidelines, Oxford: Oxfam.

- Franco-British Council (2003) *Non-Governmental Organisations in France and Britain*, Seminar Report, March.
- Frères des Hommes (2003) *Frères des Hommes en Amérique Latine – Partenariat*, undated partnership brochure received during interview in October.
- Husson, B. with Fauvet, E., Correze, A., Tahirou, D., Goralcyck, R., and Van Der Drift, M (1991) *Recherche pour la diversification et la contractualisation des rapports entre les ONG et les institutions publiques*, Lyon: CCD Paris/CIEDEL.
- James, R. (2001) *Power and Partnership – Experiences of NGO Capacity Building*, NGO Management and Policy Series No.12, Oxford: INTRAC.
- James, R. (2002) *People and Change – Exploring Capacity Building in NGOs*, NGO Management and Policy Series No.15, Oxford: INTRAC.
- Lécluse, F. (2004) *Le renforcement des capacités des OSI françaises – Réflexion préliminaire aux discussions avec les pouvoirs publics*, Paris: Coordination SUD.
- Pujolle, T. (1997) *Pouvoirs publics et ONG – une histoire française*, (accessible from Cedidelp), France.
- Revel, M. (ed.) (1999) *Coopération et solidarité internationale, une décennie de changements – L’apport des organisations françaises de solidarité internationale*, Paris: La Commission Coopération Développement.
- Revel, M. and Lafon, V. (1996) *Capitalisation de l’AFVP (Association Française des Volontaires du progrès*, document de travail No. 80, Paris: Fondation pour le progrès de l’homme.

Centres de documentation consultés en octobre 2003

CDTM (Centre de Documentation Tiers Monde de Paris)

CEDIDELP (Centre de Documentation Internationale pour le Développement, les Libertés et la Paix)

IRFED (Centre de Documentation de l’Institut International de Recherche et de Formation Education au Développement)

Appendix: questionnaire, octobre 2003

Le renforcement de capacités effectué par et dans les ONG françaises

Organisation:

Personnes interviewées:

Q1: Que signifie pour vous l'expression 'renforcement de capacités'?

- capacités des individus, des organisations, de la société civile?
- en France, dans les pays en voie de développement?

(d'autres expressions similaires ou équivalentes? développement institutionnel, renforcement des organisations, 'capacity building'...)

Comment traduire 'capacity building' en français?

Q2: Quels sont les acteurs principaux en France qui travaillent dans ce domaine (théorie/pratique)? - ONG, instituts de recherche, autres?

Q3: Quels sont les thèmes actuels dans le domaine du renforcement de capacités parmi les ONG françaises?

Q4: Que fait votre organisation pour renforcer les capacités des ONG/ des associations du Sud? (organisations paysannes, associations villageoises rurales et urbaines, autres? - sur le plan individuel et organisationnel, dans la société?)

Ce renforcement, est-il général ou lié à des thèmes particuliers?

- capacités techniques des individus? (dans quels domaines?)
- développement des ressources humaines? (comment?)
- structures et procédures?
- gestion et stratégie?
- relations externes?
- adaptation aux changements dans l'entourage/ l'environnement?
- processus de changement dans l'organisation?

Et par quelles méthodes? (formations, conférences, stages, ateliers...)

Q5: Ces activités, constituent-elles une partie intégrante de vos activités dans les secteurs et les projets de développement, ou sont-elles effectuées de manière indépendante?

Q6: Que fait votre organisation pour renforcer les capacités internes de votre propre organisation?

Q7: Qui vous assiste dans ces activités?

- Une institution externe ou des experts externes? (gouvernement/ bailleurs de fond, institut de recherche (universitaire ou indépendant)/ ONG ou organisation à but non-lucratif spécialisée)
 - Un département interne ou des experts internes?
-

Q8: Quelles sont les similarités et les différences entre les besoins de renforcement apparus dans les différents *pays en voie du développement* avec lesquels vous travaillez?

Q9: Quelles sont les similarités et les différences entre les besoins de renforcement apparus parmi les différentes *organisations* avec lesquelles vous travaillez?

Q10: Que signifie pour vous le terme 'partenariat'?

Q11: Pourriez-vous décrire les partenariats que vous avez avec les ONG/ organisations professionnelles ou paysannes/ associations de base dans le Sud?

Q12: Jusqu'à quel point vos activités de développement sont décentralisées/ effectuées par les organisations du Sud?

Q13: Quels besoins et quelles stratégies de renforcement sont apparus à cause de cette collaboration ou partenariat?

Q14: Pourriez-vous décrire brièvement ainsi qu'expliquer l'évolution dans le domaine du renforcement de capacités dans le secteur de la solidarité internationale en France?

Q15: Comment voyez-vous l'avenir dans ce domaine, dans le contexte francophone et en général?

Q16: Quelles capacités seront importantes pour les organisations du Sud et du Nord dans l'avenir?

Q17: Quelles sont les différences entre les approches de capacity building anglophones et francophones?

Praxis Papers No. 1

Le Renforcement de Capacités d'une Perspective Française

Mia Sorgenfrei

Ce document Praxis développe la manière dont les OSI françaises perçoivent la notion de renforcement de capacités et appliquent le concept dans la pratique, le but étant de combler un vide dans la littérature. Il résume les besoins, tendances et défis actuels du renforcement de capacités en France et dans le Sud. Le *partenariat* et le *renforcement de capacités* sont deux concepts étroitement liés pour les OSI françaises: le renforcement de capacités est considéré comme une activité effectuée principalement dans le Sud, faisant partie intégrante des efforts globaux de développement, avec un accent mis sur l'amélioration des capacités des acteurs du Sud à réaliser des projets. Des stratégies se focalisant uniquement sur le renforcement de capacités sont rarement mises en place dans la pratique. Plutôt que d'appuyer les ONG du Sud seulement, les OSI françaises visent à inclure des acteurs locaux variés dans leurs activités dans le domaine du renforcement de capacités. Le renforcement de capacités est ressenti par les OSI françaises comme un concept anglo-saxon. Cependant, des opportunités futures se présenteront pour de plus amples échanges internationales sur ce sujet.

ISBN 1-897748-87-6

Juillet 2004

INTRAC

Postal address: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Registered and visiting address: 65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852

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

INTRAC is a company limited by guarantee No. 2663769

Registered in England A Registered Charity Charity No. 1016676