

## → DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Elisabeth HOFMANN, Annie NAJIM\*

**Le développement, dans ses diverses composantes (économique, sociale, environnementale, culturelle...), exige l'implication de divers acteurs bien formés et qualifiés. De ces acteurs, dépend en effet la mobilisation des sociétés civiles, l'élévation générale du niveau de conscientisation et de formation d'une masse critique d'individus sans laquelle tout véritable développement endogène et durable serait impossible.**



PHOTO : COTA

Le contexte dans lequel évoluent les sociétés est celui d'une crise sociale internationale qui s'exerce dans le cadre de la mondialisation : toute-puissance des marchés financiers et des capitaux, recherche de profits maximaux, marchandisation des services publics, entraînent la multiplication des laissés pour compte et l'augmentation de la précarité et de la pauvreté. Les disparités ne cessent de se creuser, entre le Nord et le(s) Sud(s), mais aussi au sein même des sociétés développées et des sociétés en transition. Elles sont accentuées par l'émergence d'une "société de la connaissance", essentiellement fondée sur la production et la consommation de biens immatériels, condition essentielle au bon fonctionnement des économies. Les pays en développement doivent non seulement pouvoir accéder aux connaissances disponibles, mais aussi être capables de les mobiliser au service de leur développement.

Face à ces évolutions, la marge de manœuvre des Etats se réduit : leurs prérogatives sont de plus en plus malmenées par les lois du marché et la plupart d'entre eux ne sont plus à même de jouer le rôle de régulateur des rapports sociaux qui leur était imparti. Les organisations internationales (Banque Mondiale, FMI, OMC...) imposent une réglementation qui vise à favoriser l'organisation économique globale, mais qui le plus souvent détruit les solidarités nationales.

### LE RÔLE DES ONG ET D'AUTRES ACTEURS...

C'est en priorité aux ONG et aux associations, qui n'ont cessé de s'investir depuis les indépendances dans des réalisations modestes et de proximité avec les populations, qu'il appartient désormais d'intervenir dans le champ de la solidarité, de l'environnement, du social, de l'humanitaire et du développement. Leur nombre ne cesse d'augmenter et leurs champs d'intervention de se diversifier. Interlocuteurs principaux des bailleurs de fonds internationaux, elles participent aux grands sommets mondiaux organisés par la communauté internationale et organisent les réponses citoyennes à la concertation des dirigeants de la planète en matière d'économie ; elles sont sollicitées pour résoudre des crises et des conflits et peuvent même être parties prenantes d'une diplomatie "parallèle" dans certaines négociations ; grâce à leurs campagnes d'information, elles alertent l'opinion mondiale sur des conflits, des catastrophes ou des injustices méconnues et se sont faites les avocates du droit d'ingérence, justifiant l'intervention de la communauté internationale dans des situations qui relevaient jusque-là de la souveraineté des Etats. Localement, elles accompagnent les mouvements de décentralisation qui, face aux logiques de la mondialisation et à la perte de pouvoir des Etats, visent à organiser les territoires en donnant plus de pouvoirs aux citoyens.

La définition des politiques locales repose ainsi sur une multitude de partenaires (acteurs étatiques, élus, acteurs sociaux, professionnels, individus), qui doivent non seulement résoudre les problèmes immédiats auxquels ils sont confrontés, mais se projeter dans l'avenir pour élaborer des règles collectives permettant de gérer un ensemble d'interdépendances s'exerçant à divers niveaux : local, régional et international. En agissant localement en effet, ils participent à la gouvernance globale d'un territoire en tenant compte de règles, de normes et de contrôles supranationaux qui ne cessent de s'étendre. Les débats sur les questions d'environnement, de biens publics mondiaux, de patrimoine commun de l'humanité en constituent une parfaite illustration.

### L'ENJEU DE LA FORMATION

Dans un tel contexte, le rôle de l'éducation et de la formation est fondamental : le développement durable, qui repose sur une multiplicité d'acteurs, ne peut se construire sans débats sur les décisions à prendre, les modes d'action à envisager, les

\* Les deux "auteures" sont "enseignantes-chercheuses" à l'université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, France.

Elisabeth Hofmann est spécialiste du management de projets de développement et travaille par ailleurs comme consultante pour des projets dans des pays du Sud. Annie Najim a été à l'origine de la création de plusieurs formations au développement durable ; elle est titulaire de la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable, localisée à l'université Michel de Montaigne, Bordeaux 3.

1 "Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des Organisations de Solidarité Internationale", D. Neu et N. Gauthier (Gret), D. Thiéba (Grefco), K. Sophanna (Cedac), septembre 2002 ([http://f3e.asso.fr/etudeval/capitalisation/pdf/Rap\\_cap-autonomie.pdf](http://f3e.asso.fr/etudeval/capitalisation/pdf/Rap_cap-autonomie.pdf)).

conséquences à prévoir ; il nécessite une montée en "compétence" des acteurs concernés à tous les niveaux de décision et un accroissement du "capital humain" pour maximiser les effets des actions menées.

En outre, les systèmes éducatifs sont amenés à se transformer rapidement. Il est demandé aux salariés, évoluant dans un environnement qui change sans cesse sous l'effet des mutations technologiques, d'être en mesure de faire face à des situations professionnelles instables et à des périodes de sous-emploi ou d'absence d'emploi qu'ils meubleront de façon individuelle par un "apprentissage tout au long de la vie". Ils devront être capables d'accéder à des savoirs nouveaux, de les mobiliser dans des situations imprévues et de faire preuve de qualités comme la flexibilité, l'adaptabilité, la compétitivité.

En même temps, l'offre de formation augmente et se diversifie : entreprises, associations, ONG, proposent à leurs cadres et à leurs employés leurs propres formations, souvent ponctuelles, pour les encourager à développer leurs compétences. L'université, qui de son côté s'ouvre aux formations professionnelles, reconnaît les apports de l'expérience en les intégrant dans ses diplômes par la validation des acquis professionnels (VAP).

Dans ce paysage, la conception de la formation évolue : l'apprenant, grâce à l'évolution des technologies, peut avoir accès à des données documentaires et à des modules de formation qu'il peut aborder selon son propre rythme : capacité d'adaptation, capacité d'autonomie, esprit d'initiative, sont les qualités nouvelles à développer. Les contenus et les apprentissages de base se diversifient (informatique, apprentissage de l'anglais...) ; la formation continue prend de plus en plus d'importance : l'individu doit développer au maximum ses capacités intellectuelles, relationnelles, voire affectives pour les mettre au service de son environnement professionnel.

Ces évolutions sont générales. Les formes de coopération en matière d'éducation au niveau international se multiplient sous l'impulsion des grands organismes internationaux, des bailleurs de fonds et des organismes qui soutiennent la coopération décentralisée. Les ONG les mettent en œuvre et les appuient en les adaptant aux contextes locaux et aux besoins des populations concernées.

## PROFESSIONNALISATION DES ONG ET NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL SOCIAL

Le rôle de plus en plus important des ONG, tant au niveau local qu'international, les nouvelles pratiques de solidarité, de coopération, d'échanges dans des domaines variés, ouvrent un nouveau champ d'emplois : il concerne l'action d'intermédiaires entre des citoyens mobilisés autour d'un projet (développement, solidarité), et d'autres partenaires (organismes internationaux, institutions publiques ou entreprises) au service d'un territoire. Ces professionnels participent à la recomposition des pouvoirs qu'entraîne la multiplication des acteurs et la complexification des situations sous l'effet des politiques de décentralisation. Une vision stratégique leur est nécessaire : ils doivent en effet pouvoir appréhender les marges de manœuvre dans lesquelles s'inscrivent les projets ; ils favorisent par ailleurs les partenariats et la cogestion, impulsent et/ou accompagnent la participation

des acteurs, et inscrivent les actions dans des dynamiques locales et une perspective globale : ils aident ainsi l'élaboration de politiques locales partagées.

Ces nouvelles formes d'intervention sociale s'inscrivent dans le cadre local, celui d'un territoire, espace socio-économique et culturel ayant sa propre logique de développement par l'importance des relations transversales qui s'y nouent. Les approches sectorielles du développement (économique, touristique, agricole, urbain, culturel), sont ainsi dépassées par la mise en œuvre de projets globaux permettant, par leur dynamique collective, l'émergence d'une "citoyenneté locale". Cette dynamique même permet la prise de conscience des problèmes globaux, par une réflexion sur les pratiques et les valeurs. Elle est renforcée par le travail en réseau.

On nomme "agent de développement" ce nouveau professionnel de l'intervention sociale, expression pratique pour désigner un profil aux contours assez flous, en rupture avec les méthodes du travail social traditionnel. Ce terme est employé aussi bien par les professionnels que les élus ou les organismes de formation. Les offres d'emploi utilisent le plus souvent un autre vocable, tout aussi imprécis, insistant sur la fonction recherchée : chargé de projet, de programme, de mission, coordinateur de projet, animateur de réseaux... Le mot "agent" insiste sur la finalité du métier : celui qui agit, qui permet d'agir, qui facilite l'action ; les publics concernés ne sont plus les bénéficiaires (de l'aide ou de l'assistance), mais les promoteurs des actions de développement. C'est un intermédiaire, un médiateur-catalyseur, exerçant des fonctions d'interface entre des partenaires multiples. L'un des paradoxes de sa fonction, et non des moindres, est que sa mission s'inscrit très souvent dans un temps limité, sur un objectif déterminé, en fonction de financements ponctuels, alors que l'objectif politique visé est le développement à long terme du territoire sur lequel il intervient...

## LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER DANS LES FORMATIONS DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

La Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable est née d'un souci d'améliorer les formations proposées à ces agents de développement et de répondre à une importante demande de personnes qui n'envisagent pas seulement leur travail dans la solidarité internationale, comme



PHOTO : COTA

un passage avant d'entrer dans la vie professionnelle, mais qui ont un véritable projet professionnel dans ce secteur. Elles exerceront leur emploi aussi bien dans des ONG en France que dans divers pays du Sud en appui au personnel local.

Partant de l'hypothèse que cet agent de développement, cadre de niveau intermédiaire, exerce un métier qui lui est propre, des travaux de recherche-action ont été lancés en France, en Algérie et au Maroc afin de circonscrire le profil de ces "généralistes du développement" en poste. En recensant les activités et tâches effectivement menées, en déterminant leurs relations professionnelles et leurs responsabilités, il devient possible de déterminer les compétences nécessaires pour l'accomplissement de ces emplois. Le regroupement de ces compétences spécifiques permet de distinguer les éléments qui font partie du cœur de métier de ceux qui sont plutôt périphériques ou qui représentent des extensions variables. A terme, le référentiel d'emplois, d'activités et de compétences ainsi défini, devra déboucher sur la formulation d'un référentiel de formation pour ce métier en quête de reconnaissance. Pour la France, il fournira aussi un cadre de référence pour les demandes de validation d'expériences que de nombreux professionnels souhaitent entreprendre pour valoriser leurs acquis (professionnels ou bénévoles) dans le domaine de la solidarité internationale et du développement local au Sud.

Les travaux comparatifs menés ont permis de mettre en évidence que le statut et le profil des agents de développement sont tributaires des évolutions politiques respectives, de l'instrumentalisation plus ou moins forte du secteur associatif et de la liberté d'expression et de réunion plus ou moins grande de la population. C'est au sein de l'étude française que l'articulation entre militance et professionnalisme est la plus tangible du fait que l'histoire associative y est plus que centenaire. Nous présenterons ici quelques résultats de cette étude en vue de la définition de la mission, de la finalité, des activités types et des compétences clés de l'agent de développement.

## LE MÉTIER D'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

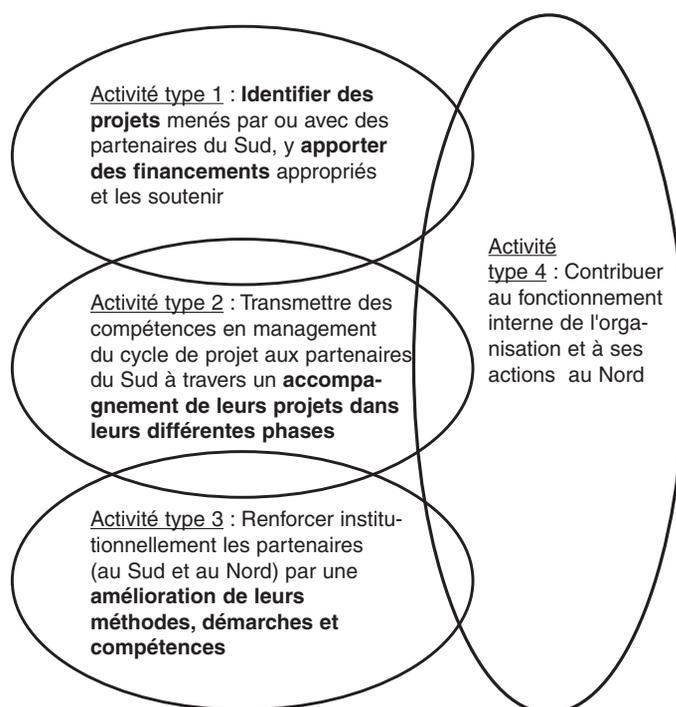
L'agent de développement a pour vocation **d'accompagner et d'appuyer des populations ou les acteurs de terrain** (représentants d'association et autres, surtout au Sud, mais aussi au Nord) pour créer les conditions nécessaires au **déploiement d'initiatives, au Sud, en faveur d'un développement durable** (socialement, économiquement et écologiquement), **maîtrisé à terme par les populations locales elles-mêmes**.

De cette mission découle la finalité qui consiste à :

- renforcer les capacités des populations locales, des structures issues de ces populations locales (au Sud) et/ou de leurs structures d'appui, les soutenir pour qu'elles maîtrisent, à terme, leur propre développement ;
- accompagner le montage, la mise en oeuvre et le suivi des actions de développement dans des pays du Sud ;
- contribuer à sensibiliser l'opinion publique, des décideurs ou des groupes de personnes spécifiques au Nord, aux enjeux des relations Nord-Sud.

L'importance relative de chacun de ces trois volets dans la finalité peut varier selon le lieu d'exercice, en France ou dans un pays du Sud, mais a priori, les différents types de fonctions (au Nord ou au Sud) sont résolument complémentaires. Ces fonctions sont d'ailleurs souvent occupées par les mêmes personnes au cours du déroulement de leur carrière professionnelle. L'emploi se caractérise en outre par son aspect interculturel fort qui prend sens à travers les relations nouées avec des personnes et des structures d'un pays du Sud.

D'après ce qui ressort des enquêtes que nous avons menées, le cœur du métier de l'agent de développement regroupe quatre activités types :



La correspondance de ce "noyau dur" d'activités avec les emplois précis de l'échantillon varie fortement en fonction de différents aspects : localisation de l'emploi (au Nord ou au Sud), champ d'intervention précis de l'agent de développement, taille et mode d'organisation de la structure employeur, etc. L'enquête confirme que l'agent de développement au Nord et celui qui est expatrié au Sud exercent au fond le même métier, les différences entre ces deux types d'emplois n'étant ni fondamentales, ni systématiques. Les variations constatées ne sont pas plus significatives que celles entre les agents de développement de petites et grandes structures au Nord, par exemple.

Les activités types 1 et 2 sont liées directement à des projets précis qui seront identifiés, soutenus et accompagnés pendant un, voire plusieurs de leurs cycles. La troisième activité vise plus particulièrement le renforcement des capacités institutionnelles et des compétences qui vont au-delà de la maîtrise d'un projet particulier. La quatrième activité concerne des tâches internes et les activités d'information, de sensibilisation, d'échange et de plaidoyer/lobbying qui visent un public intéressé, le grand public et/ou les décideurs au niveau national et international. Les principales compétences nécessaires pour mener ces activités types sont décrites dans l'encadré.

## Les compétences générales à mobiliser pour mener les activités types

**Compétence 1.1** : être capable de réaliser le diagnostic socio-économique et territorial d'une zone géographique ou d'un groupe de personnes défini, à partir de données primaires ou secondaires (recueillies par d'autres personnes), en vue de susciter, orienter, valider des initiatives de développement dans cette zone ou en faveur de ce groupe.

**Compétence 1.2** : être capable de mener - ou de contribuer de manière significative à mener - la recherche de financements pour un projet donné.

**Compétence 1.3** : être capable de suivre l'avancement du projet, d'organiser si nécessaire des évaluations externes, de rendre des comptes aux bailleurs et de capitaliser l'expérience.

**Compétence 2.1** : être capable de transmettre des compétences à des partenaires concernant la conception, la préparation et la mise en oeuvre de projets de développement ainsi que la recherche de financements (complémentaires) pour ces projets.

**Compétence 2.2** : être capable d'apporter un appui à la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation interne des projets, de créer les conditions pour une capitalisation et une diffusion des expériences.

**Compétence 3.1** : être capable d'analyser le fonctionnement interne de la structure partenaire et de la conseiller au sujet de son organisation.

**Compétence 3.2** : être capable de développer des partenariats, de préparer une mise en réseau et de soutenir voire d'animer un réseau en place, dans un contexte interculturel, en vue de structurer les acteurs du développement, d'échanger sur les pratiques et les positionnements et d'organiser des appuis en commun.

**Compétence 3.3** : être capable de conseiller les partenaires dans leurs démarches et de répondre à leurs besoins en formation (en les formant soi-même ou en organisant des formations avec d'autres formateurs) afin de renforcer leurs compétences et leurs capacités institutionnelles en vue d'une meilleure maîtrise de leurs propres initiatives.

**Compétence 4.1** : être capable de contribuer à la cohérence des activités de l'organisation dans son ensemble, en veillant à la cohérence de ses propres activités avec celles des collègues et avec les objectifs de la structure.

**Compétence 4.2** : être capable de contribuer aux tâches administratives, à la gestion du personnel, à la communication et à la représentation de l'organisation.

**Compétence 4.3** : être capable de s'intégrer au sein d'une équipe, d'animer des réunions, de coordonner le travail en équipe, d'engager des négociations avec un ensemble de partenaires, de prévenir et de gérer certains conflits, ceci en vue de renforcer les cohésions et les synergies au sein de l'équipe.

## DES ATTRIBUTIONS COMPLEXES, VARIABLES ET AMBIGUËS...



Les quatre activités types de l'agent de développement ne sont pas entièrement séparées l'une de l'autre, mais se chevauchent partiellement. Un des critères qui a déterminé cette répartition des activités-types est la question suivante : l'agent de développement, a-t-il la maîtrise d'ouvrage ou a-t-il une fonction encadrante auprès du maître d'ouvrage ? Où se trouve la limite entre d'un côté l'accompagnement d'une initiative en vue de transférer des compétences au partenaire et, d'un autre côté, un "tutorat" qui influence considérablement l'initiative en question et qui met le partenaire dans une position relativement passive de celui qui reçoit des conseils (si ce ne sont pas de consignes) et des fonds ? La frontière entre ces activités peut en effet être floue et les réponses des agents de développement enquêtés n'étaient pas toujours sans ambiguïté à cet égard, car elles ne distinguaient pas forcément ce niveau d'appui de celui de "faire" directement (avec, voire à la place du partenaire). Cette imprécision relative est sans doute en partie due à la forme de l'enquête (questionnaire à distance, pour la majorité des enquêtés), mais par ailleurs aussi à ce défi majeur du métier : l'agent de développement veut en principe "faire faire" (fonction d'appui ou d'encadrement), mais dans des cas concrets, selon les compétences des partenaires, cette fonction peut atteindre ses limites. L'agent de développement encadre quand cela s'avère suffisant, mais tente par ailleurs de combler les lacunes des partenaires, de mettre en forme les avis qu'ils expriment, de jouer le rôle de relais entre eux et d'autres organismes... Les fonctions d'appui et celle de "faire" à la place des partenaires sont alors toutes les deux présentes.

L'observation des réalités montre que les activités de l'agent de développement ne sont pas strictement chronologiques ni subordonnées, ce qui rend leur séparation nette difficile, comme illustré par les zones de chevauchement des cercles des activités type dans le schéma ci-dessus. Par ailleurs, les activités poursuivent parfois plus d'une finalité à la fois et ces finalités sont liées entre elles. Certains des agents de développement interrogés l'ont exprimé ainsi : "l'appui et le soutien de projets précis n'est in fine qu'un moyen pour amener nos partenaires à mieux maîtriser leurs propres initiatives et à terme à se passer de nous". Néanmoins, cet accompagnement de projets concrets

reste très important, entre autres parce que cette activité-là est financée plus facilement qu'un appui en vue d'un renforcement institutionnel.

Le schéma présenté plus haut donne un aperçu de l'articulation existant entre les blocs d'activités et les finalités de l'emploi-type qui sont multiples et fortes. En réalité, cette manière de présenter le cœur de métier indique une caractéristique fondamentale : la complexité de ce métier et une certaine ambiguïté. L'agent de développement intervient avant tout pour se rendre à terme inutile ; il travaille beaucoup sur des projets précis, avec une temporalité courte et souvent prédéfinie, alors qu'il vise un renforcement de capacités des personnes et structures partenaires, renforcement qui ne peut se faire qu'à moyen et à long terme ; il "fait" lui-même pour apprendre aux partenaires "comment faire", etc. Le vrai défi réside probablement dans la recherche d'un équilibre entre ces différentes situations, selon chaque contexte spécifique et en tenant compte des contraintes et des atouts de l'ensemble des parties prenantes.

## QUELLES IMPLICATIONS POUR LA FORMATION DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ?

Pour des formations initiales et diplômantes (universitaires ou homologuées), on peut souligner quelques généralités : premièrement, leur caractère nécessairement pluridisciplinaire, deuxièmement, le caractère non seulement théorique, mais aussi opérationnel des enseignements, assuré par une forte intervention de professionnels et par des stages pratiques de longue durée. Une grande importance doit par ailleurs être accordée à l'apprentissage de la dimension collective du métier (travail en équipe et en réseau, approches participatives, médiation et gestion de conflits). Enfin, la place occupée par les capacités comportementales et situationnelles, correspondant aux savoir-être est prépondérante.

Mais comment apprendre au futur agent de développement à maîtriser la complexité de ce métier et à être capable de s'adapter à un public très variable, à des situations en constante évolution ? Dans cet aspect réside probablement l'enjeu central des formations au développement - même si ce défi, partagé avec de plus en plus de professions aujourd'hui, n'est pas spécifique à ce métier.

Par ailleurs, il paraît évident que ce métier est guidé par des valeurs et par une déontologie fortes qui représentent et conditionnent aussi le cadre des formations de ces agents. Dans ce sens, la formation, tout en s'inscrivant dans la professionnalisation des agents de développement, ne peut pas faire abstraction de la militance qui motive la grande majorité des candidats.

En effet, la formation d'agents de développement n'est jamais "neutre", mais au contraire animée par une certaine éthique de la solidarité internationale qui exige un engagement des futurs professionnels concernés.

## CONCLUSION

Derrière ces constats concernant les enjeux du métier d'agent de développement et de sa formation, se cache bien entendu une évolution plus globale du rôle des Organisations de Solidarité Internationales (OSI) et de la nature des relations

qu'elles entretiennent avec leurs partenaires du Sud. Les réflexions sur l'autonomisation des partenaires du Sud sont de plus en plus fréquentes (à titre d'exemple, on peut citer la publication du F3E à ce sujet<sup>1</sup>). Le renforcement lent (mais certain) des compétences au Sud incite les OSI et d'autres parties prenantes à se poser des questions au sujet de la place qu'elles occupent au sein des constellations multipartenariales existantes. En parallèle à cette tendance, le principal mode d'action des OSI, le projet de développement, dans sa forme relativement rigide, avec son cycle préplanifié, qui laisse peu de place à une réelle participation multipartenariale, atteint ses limites. Des formes d'actions davantage conçues comme des processus sont en cours d'expérimentation et se cachent parfois derrière des projets "classiques" bien ficelés. Il serait temps de trouver des modes de financement plus souples, laissant plus de marge à ce type d'intervention innovant et évolutif. C'est peut-être à ce niveau-là que la militance et le professionnalisme des OSI pourront se conjuguer dans l'avenir. ■



### “L'agent de développement et le Sud - Tentatives pour circonscrire un profil professionnel”

Elisabeth Hofmann, Annie Najim (sous la direction de), Karthala/MSHA, Paris, 2003

Cet ouvrage rend compte des travaux effectués en France, en Algérie et au Maroc par la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable en vue de la réalisation d'un référentiel d'emploi, d'activités et de compétences dans la solidarité internationale et le développement durable. Après une réflexion sur les évolutions globales du monde du travail et sur le rôle de la formation dans la solidarité internationale, l'ouvrage fait le lien entre l'évolution des systèmes éducatifs et la recherche de référentiels. Il propose ensuite une analyse des profils des acteurs du développement, surtout dans les mouvements associatifs, à partir des enquêtes menées dans les trois pays. Il s'interroge enfin sur la pertinence de référentiels dans des sociétés aussi différentes, pour finalement proposer une ébauche de profil type de l'agent de développement, nouvel acteur du travail social international. La présentation de ces travaux constitue un bilan d'étape dans l'élaboration d'un référentiel d'emploi, d'activités et de compétences dans la solidarité internationale et le développement durable.

## → DES VOLONTAIRES AUX COOPÉRANTS. ONG ENTRE MILITANCE ET PROFESSIONNALISME

Jean-Michel SWALENS\*

***Militance et professionnalisme ne sont pas des positions contraires. Doit-on considérer que les ONG se situeraient quelque part sur un continuum dont les opposés seraient la militance d'une part et le professionnalisme de l'autre ? Doit-on postuler qu'un gain en professionnalisme entraînerait automatiquement une perte équivalente en militance, comme si le curseur ne pouvait se déplacer que dans un espace unidimensionnel ? Certaines organisations ou certaines personnes peuvent être à la fois très militantes (engagées) et très professionnelles<sup>1</sup>, et l'on peut parfois être très peu militant et très peu professionnel (je pense en avoir eu quelquefois l'exemple). Bien sûr, les deux autres cas de figure possibles existent aussi...***



PHOTO : COTA

Ceci posé, il ne faut pas s'abstenir de s'interroger sur l'évolution des ONG belges (et de leurs sœurs européennes qui connaissent de semblables aventures). Retournons tout d'abord quarante ans en arrière, à cette fameuse année 1964 qui semble, du moins en Belgique, marquée par la naissance et l'essor de nombreuses organisations que l'on n'appelait d'ailleurs pas encore alors des ONG. Septembre 1964 est aussi le moment où naquit la première réglementation destinée à appuyer l'action de ceux que l'on nommait "volontaires" et qui deviendront, 27 années plus tard, des "coopérants ONG".

On connaît le contexte dans lequel le Congo, le Rwanda et le Burundi accédèrent à l'indépendance, et le manque de cadres nationaux dont souffraient ces jeunes nations. Il est intéressant de constater que le gouvernement belge de l'époque avait clairement pris l'option, contre l'avis du Conseil d'Etat, d'établir une réglementation, et donc un statut, spécifique pour ces "volontaires". L'option consistant à intégrer cette nouvelle catégorie dans la réglementation relative aux assistants techniques de la coopération d'Etat à Etat fut par contre délibérément abandonnée. L'intention était donc de donner un appui à ces volontaires - "marqués par l'idéalisme et l'abnégation" comme il était dit alors dans les textes officiels - ainsi qu'aux associations qui les envoyaient.

Cette première forme d'appui de l'Etat aux "ONG", quoique rudimentaire, marquait tout de même la reconnaissance de l'action

d'individus et d'associations et imprimait une direction aux relations que les pouvoirs publics entretiennent avec les ONG depuis 40 ans. Elle n'est pas étrangère à l'essor que nos organisations ont connu depuis.

### DES PROFESSIONNELS ENGAGÉS

Plus de 8.000 coopérants ONG ont donc œuvré "sur le terrain" depuis 40 ans. Outre l'impact de leur action pour les populations et les organisations partenaires, il faut se demander aussi quelle a été leur évolution et leur influence sur les ONG et la société belge.

Dans sa thèse de doctorat, Gregor Stangherlin<sup>2</sup> étudie notamment l'impact de la professionnalisation du statut de coopérant ONG sur sa fonction et présente la position des différents acteurs dans la justification de l'envoi. Il approfondit également les raisons qui amènent les coopérants à continuer ou à arrêter l'exercice de leurs fonctions et analyse enfin les conséquences biographiques de cette expérience. Cette analyse nous ouvre aussi la perspective de l'impact institutionnel et idéologique de cette expérience collective des coopérants sur les ONG.

Les observateurs s'entendent à considérer que le statut de coopérant ONG a évolué vers une plus grande "professionnalisation". Que signifie concrètement ce terme dans le cas des coopérants ONG ? Identifions : un âge minimum qui est passé de 18 à 21 ans, des exigences de plus en plus soutenues en termes de qualification, de compétences et d'expérience, une formation et une préparation plus complète avant départ, des possibilités de formation continuée en cours de contrat, des exigences plus précises en termes de résultats... En contrepartie, le "statut" de coopérant a également évolué vers une meilleure couverture sociale, une meilleure rétribution, des aller-retours plus fréquents entre le pays d'origine et le pays d'affectation, une meilleure couverture des frais liés à la scolarité et à la formation. Les ONG ont connu un même mouvement : exigences accrues des pouvoirs publics dans le domaine de la pertinence des actions, de leur planification, de la relation avec les partenaires, de la sélection et du recrutement des personnes, du suivi et de l'évaluation de ses actions combinée à une intervention financière plus importante dans les frais de sélection, de recrutement, de suivi et d'encadrement.

Les statistiques rendent compte de cette évolution : l'âge moyen des coopérants ONG a fortement augmenté durant ces 40 ans, de même que leur durée de service et leurs charges de famille. Cela revient-il à dire que le jeune idéaliste du début a été rem-

\* Responsable appui - qualité au sein d'ACODEV (Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement).

<sup>1</sup> Il est intéressant de citer par exemple l'ONG française CSDPTT qui revendique clairement une étroite association entre militance et professionnalisme. Cette ONG fonctionnant exclusivement sur base du bénévolat a été créée par des salariés de France Telecom et de La Poste française qui mettent leurs connaissances pointues dans le domaine des télécommunications et de la Poste au service de projets de développement. Les fondateurs, militants de la gauche ou de l'extrême gauche souhaitaient mettre leur savoir-faire au service d'expériences révolutionnaires. L'ONG manifeste clairement son opposition aux privatisations et milite pour le maintien d'un service public en Afrique comme partout ailleurs. Elle soutient des actions au Mali, au Burkina Faso et en Guinée.

<sup>2</sup> "Une approche multidimensionnelle et processuelle du militantisme" - L'engagement pour l'autre lointain dans les ONG de coopération au développement en Belgique. Thèse de doctorat, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège, Mars 2004.

placé par un professionnel blasé ? Il faut éviter de tomber dans cette caricature. Il y a bien sûr une évolution du profil des coopérants ONG allant de pair avec l'évolution de leurs rôles et de leurs fonctions. Bien sûr, la pratique actuelle montre que les ONG n'engagent plus que très rarement des jeunes de moins de 26 ans n'ayant aucune expérience du Sud. Cependant, une analyse des modes et des critères de recrutement montre aussi qu'outre les compétences et l'expérience des personnes, leur savoir-être (leur capacité à travailler en partenariat dans une société différente de la leur), leur engagement et leur adhésion aux valeurs de l'ONG restent encore, pour bon nombre d'organisations, des critères déterminants et sans doute "discriminants" à compétence égale.

On pourrait par contre énoncer l'hypothèse que leur engagement personnel comporte beaucoup moins qu'il y a 20 ans une référence à un combat politique et idéologique, en quelque sorte une inscription personnelle dans un projet collectif de nature avant tout politique. Gregor Stangherlin nous montre cependant que "les coopérants ont l'impression de participer à un projet collectif qui a une utilité sociale". On parle bien de projet social collectif, la référence idéologique et politique de cet engagement – tout au moins au départ – étant, quant à elle, plus évanescence aujourd'hui. Mais il s'agit d'une intuition, sans plus ...

## LE PROFESSIONALISME MILITANT

Autre donnée : une bonne partie du personnel des ONG est constituée d'anciens coopérants (ONG ou autres "statuts" de coopérants). Cette expérience influence les personnes et les institutions dans leurs perceptions, leurs analyses, leurs pratiques et leurs engagements. Curieusement, on ne trouve qu'une extrême minorité de coopérants ONG pour estimer que l'envoi de coopérants est une priorité pour le Sud - mais la plupart d'entre eux insistent par contre sur la valeur de leur expérience. Leur vision du don (matériel ou financier) comme forme d'appui au développement est bien plus critique que la moyenne des citoyens. Peut-on donc en conclure que cette expérience nous transforme plus qu'elle ne transforme le Sud, et que ce que l'on apporte de plus précieux aux yeux du partenaire n'est pas forcément ce que l'on croit ? Beaucoup de partenaires relèvent en premier lieu l'importance de la présence à leurs côtés d'un expatrié, celle-ci soulignant aux yeux du monde la valeur de leur action bien avant celle de l'apport technique ou institutionnel de l'expatrié.

Citons encore une fois G. Stangherlin : "plus la durée de l'expérience au Sud est longue, moins l'employé a tendance à se définir comme un simple employé d'une ONG, et plus il a tendance à se définir comme militant professionnel ou professionnel du développement". Voilà un constat assez limpide ....

Revenons une fois de plus à l'année 1964 : qu'est devenue depuis lors la poignée de permanents salariés des associations naissantes ? On dénombre aujourd'hui au sein des ONG belges un peu plus de 1.000 personnes salariées (sous divers statuts). Cela donne une facette de l'évolution des organisations.

Comme évoqué plus haut, une bonne partie de ces salariés ne se définissent pas comme de simples "employés", mais plutôt comme des professionnels engagés. Tout se passe comme si l'expérience (du Sud) et l'engagement en faveur d'un idéal donnaient un "surcroît de sens" à l'activité professionnelle. C'est ce que recherchent souvent des participants aux séances d'information qu'organise ACODEV<sup>3</sup> : exercer une activité qui ait du sens et de la valeur à leurs yeux. Les déceptions sont parfois au rendez-vous, et l'on peut s'interroger malgré tout : les ONG

sont-elles fidèles à leur inspiration de départ et aux valeurs qu'elles proclament, quelle importance donnent-elles dans leurs pratiques réelles au partenariat et à la participation ? Donnent-elles aux militants bénévoles la place et le rôle qu'ils désirent ? Font-elles de la place aux plus jeunes ? N'y a-t-il pas un scission entre bénévoles confinés à des tâches subalternes et peu enthousiasmantes d'une part et le personnel salarié d'autre part qui s'occupe, lui, au nom du professionnalisme et de l'efficacité, des vrais enjeux ?



PHOTO : COTA

## LES PRESSIONS MÉTHODOLOGIQUES

Relevons immédiatement une donnée importante : les ressources financières des ONG belges proviennent en grande partie des pouvoirs publics. Ceci n'est évidemment pas sans impact sur le spectre des activités et des méthodes mises en oeuvre pour les réaliser. Outre le principe de compatibilité d'objectif avec ceux des pouvoirs publics<sup>4</sup>, les programmes et plans d'actions des ONG sont soumis à une batterie de critères et de normes de présentation qui en déterminent en partie les objectifs et le contenu. Une des caractéristiques majeures du système belge de subvention des ONG est qu'il impose à toutes les organisations, une modalité unique qui est celle du programme quinquennal.

Cette méthode a le mérite d'exiger de toutes les organisations une vision et une stratégie à long terme : il n'est plus question d'agir au coup par coup, quelle que soit l'étendue des activités. Cette méthode exige une capacité de planification à long terme et s'appuie par contre sur des procédures qui peuvent s'avérer très lourdes pour de plus petites structures dont les ressources disponibles ne correspondent pas forcément à l'ampleur et la lourdeur administrative de l'exercice demandé.

Autre difficulté : jusqu'où doit aller la planification ? Le système offre-t-il réellement la souplesse nécessaire pour répondre, en cours de programme, à des opportunités et des demandes qui peuvent avoir tout leur sens ? Les plans d'actions ONG sont jugés à l'aune de leur pertinence, de leur cohérence, de leur efficacité, de leur efficacité, de leur efficacité, de leur durabilité, de la qualité de

<sup>3</sup> Il s'agit de séances d'informations tout public organisées mensuellement et destinées aux personnes qui souhaitent travailler dans la coopération au développement.

<sup>4</sup> Il est très important de faire un distinguo entre "compatibilité" et "mimétisme". Le principe de compatibilité ne doit pas amener les ONG à s'abstenir de toute vision ou expression critique envers les pouvoirs publics qui par ailleurs les financent, ce qui ne va pas toujours sans difficulté.

la relation de partenariat, et des synergies mises en œuvre pour les réaliser. Mais d'autres critères entrent également en ligne de compte tels que la méthodologie, la capacité de gestion de l'ONG et la qualité administrative du dossier<sup>5</sup>. On le voit ce n'est pas seulement le sens et la pertinence de l'action qui est jugé, mais aussi la rigueur de l'organisation et de la méthode. Les bailleurs de fonds se sont appuyés de plus en plus sur un corpus commun de méthodologies ayant des dénominations diverses mais fort proches les unes des autres.

Les bailleurs institutionnels conditionnent souvent leur financement à l'application de ces méthodes par les récipiendaires des subventions. En ce qui concerne les ONG belges il n'y a pas, de la part de l'administration fédérale de la coopération au développement, d'obligation réglementaire explicite d'utilisation du "Cadre Logique", mais l'incitation à l'utiliser est néanmoins forte et manifeste. Les fédérations d'ONG organisent depuis quelques années des formations en ce domaine destinées aux personnel des organisations membres. On constate cependant que la motivation des participants à ce type de formation fait parfois référence à la nécessité de se conformer aux injonctions du bailleur de fonds, sans faire preuve d'une réelle conviction quant à la valeur de la méthode ou de son adéquation pour l'ONG.

Peut-on considérer que l'option méthodologique soit parfaitement neutre et n'affecte en rien les orientations de base et la philosophie d'une organisation ? Pas totalement à mon sens. Elle a tout d'abord un impact sur l'utilisation et la répartition du temps consacré à certaines tâches, à l'affectation des ressources matérielles, financières, humaines et techniques d'une organisation. Elle a un impact sur les relations avec les partenaires qui directement ou indirectement vont devoir s'adapter aux méthodes utilisées<sup>6</sup>. Il peut aussi s'instaurer une coupure entre salariés et bénévoles d'une organisation, ces derniers n'ayant pas facilement ou fréquemment accès aux formations méthodologiques, et perdant petit à petit la vision et la compréhension de la chaîne des activités de l'organisation.

Nous avons vu que l'expérience de terrain peut parfois aiguïser la vision critique et l'engagement des travailleurs d'ONG qui, pour beaucoup, ont tendance à se définir comme des "professionnels engagés". Il me semble par ailleurs que des militants bénévoles ont besoin pour continuer à être "engagés et impliqués" d'avoir des expériences concrètes et de bénéficier d'une formation et d'une information suffisante pour jouer un rôle réellement actif et déterminant dans l'organisation. Il y a urgence également pour les ONG d'offrir aux jeunes de 20-25 ans intéressés et motivés par la Solidarité Nord-Sud des modalités valorisantes d'implication dans leur action. ■■

<sup>5</sup> Cette qualité administrative prend parfois un poids extrême dans la relation avec certains bailleurs de fonds institutionnels qui jugent sans appel certains dossiers irrecevables en raison de l'un ou l'autre petit vice de forme (il peut s'agir d'une petite erreur de calcul dans un tableau). Cela pose question.

<sup>6</sup> A contrario, il est amusant et intéressant de constater que certains partenaires du Sud sont parfaitement familiarisés et parfois depuis bien plus longtemps que leur partenaire du Nord à l'utilisation du Cadre Logique.

## → UN BÉNÉVOLAT À RESPONSABILITÉS À TERRE DES HOMMES SUISSE. DES PERSONNES ET DES RESSOURCES.

Doris Charollais, Grégoire Métral et Souad von Allmen\*

**La première année du troisième millénaire avait été proclamée "Année internationale des volontaires" par les Nations Unies. Ce fut l'occasion pour les bénévoles de Terre des Hommes Suisse (TdH), pour celles et ceux qui lui donnent de leur temps et lui offrent leurs connaissances, de réfléchir à leur implication et à leur place dans le mouvement...**



PHOTO : TDH SUISSE

Qui sommes-nous, les bénévoles de Terre des Hommes Suisse ? Une espèce en voie de disparition ? Non, nous ne sommes pas des diplodocus ! Des dames qui s'ennuient et qui se vouent à la bienfaisance ? Ce n'est pas ainsi que nous nous voyons ! De celles qui ont le mot "charité" inscrit sur le front ? Nous n'en connaissons pas ! Des militants aux poings levés ? Vous plaisez ! Des "colleuses de timbres" ? Des petites mains qui font le travail accessoire ? Parfois en renfort, mais elles ne forment de loin pas la majorité !

### MAIS ALORS, QUI SOMMES-NOUS ?

D'abord, n'oubliez pas que les collaborateurs bénévoles ne sont que des femmes ; il y a 20% d'hommes parmi nous. Ni qu'il s'agit uniquement de retraité(e)s, ou de ceux et celles qui s'ennuient chez eux, n'ayant pas besoin de gagner leur existence. Les bénévoles réguliers de Terre des Hommes sont une centaine, de 14 nationalités différentes et ont entre 15 et 93 ans<sup>1</sup>. Ils consacrent à notre mouvement entre une demi-journée par semaine (23,5%) et plus de 5 demi-journées (6,5%). 10% sont actifs depuis moins d'un an, alors que 23% le sont depuis 3-4 ans, 12,5% depuis 11 à 15 ans et 2% depuis plus de 15 ans. Responsables du suivi des projets dans les pays du Sud, organisateurs de manifestations, rédacteurs de notre journal, engagés dans le secteur "parrainage", le secrétariat ou la comptabilité, ce ne sont pas moins de 30 000 heures de travail en moyenne qui sont prestées chaque année par ces bénévoles. N'oublions pas de mentionner les 300 à 350 bénévoles

ponctuels qui sont présents lors de différentes manifestations publiques et sans qui notre traditionnelle "Marche de l'Espoir"<sup>2</sup> (400 bénévoles ce jour-là) ou la vente des mouchoirs n'auraient tout simplement pas lieu.

Lors d'un récent sondage interne, les bénévoles ont clairement exprimé leur engagement envers les pays du Sud par un travail de sensibilisation chez nous, leur appréciation de l'ambiance de travail, celle de la valeur des échanges, des contacts humains, et aussi des responsabilités qui leur sont confiées. Ils se déclarent satisfaits de l'encadrement reçu (59%), mais se trouvent parfois débordés et certains estiment ne pas toujours recevoir la disponibilité nécessaire de la part du personnel permanent.

Et lorsqu'on leur demande comment ils voient l'importance du bénévolat au sein de TdH d'ici 5 à 10 ans, un tiers des sondés estime qu'elle sera pareille, alors qu'un autre tiers pense qu'elle augmentera. La moitié des collaborateurs bénévoles souhaitent avoir le même investissement dans l'avenir ; 20% pensent réduire leurs activités.

### UNE SITUATION IDYLLIQUE ?

Certes non, quand on sait que chacun a un horaire différent et que la coordination et la communication ne sont pas toujours faciles. Pour faciliter l'intégration et la tâche de chaque bénévole, un poste de responsable salarié à temps partiel a été créé il y a quelques années déjà. Aujourd'hui, même s'il était toujours d'usage de trouver un travail à chaque bénévole potentiel qui se présente, on recherche davantage à recruter des bénévoles compétents pour des tâches précises (par des annonces dans les universités, les clubs de 3ème âge, ou dans les journaux spécialisés).

Le plus grand nombre de bénévoles est affecté à notre secteur "Projets", lui-même divisé en quatre groupes : Afrique – Asie – Amérique latine – Brésil. Chaque programme soutenu dans un pays du Sud a son responsable bénévole qui est en contact avec le coordinateur du pays concerné, correspond avec le partenaire, effectue les paiements trimestriels, contrôle les rapports, rédige les lettres aux parrains si le projet est financé par cette voie, etc.

C'est là qu'intervient surtout la notion de professionnalisme qu'on n'accorde pas assez aux bénévoles. A Terre des Hommes Suisse, beaucoup de bénévoles font un travail de professionnel, non rémunéré, tout en recevant conseils, appuis et formation du collaborateur salarié responsable de son secteur.

Quelques exemples :

- Geneviève est responsable d'un programme de crèches au Pérou ; à Genève, elle travaille avec des enfants handicapés et a séjourné à plusieurs reprises au Pérou ; elle connaît parfaitement "son" projet, le gère de manière autonome, mais en collaboration avec le responsable salarié du groupe Amérique latine.
- Michel, pharmacien à la retraite, est responsable d'un programme de cultures de plantes médicinales par des femmes, dans une région du Bengale. Ses connaissances en pharmacologie en font un professionnel et lorsqu'il va

\* Respectivement, membre bénévole du Comité de Terre des Hommes Suisse, employé bénévole et salariée de TdH.

<sup>1</sup> Ces données et celles qui suivent sont tirées d'un sondage réalisé en 2000 et réactualisé régulièrement depuis.

<sup>2</sup> Cette manifestation de solidarité organisée à Genève en faveur des enfants défavorisés du Sud. A cette occasion, plus de 6000 jeunes participent à une marche. Des sponsors versent de l'argent pour chaque kilomètre parcouru par chacun (voir [www.marchedesespoir.ch](http://www.marchedesespoir.ch)).

sur le terrain (environ tous les 2 ans), il peut dialoguer avec les partenaires d'une manière tout à fait constructive.

- "L'appui aux populations déplacées" en Colombie est, quant à lui, "suivi" par Esperanza, franco-colombienne habitant la région genevoise, qui connaît la problématique et s'investit avec cœur et compétences.

Tous ces bénévoles se retrouvent chaque mois dans le groupe auquel appartient leur pays et peuvent ainsi discuter de l'évolution de leurs programmes avec le salarié responsable du groupe et avec leurs collègues bénévoles. Cette manière de procéder est vraiment l'originalité de Terre des Hommes Suisse. L'organisation de manifestations prévues pour la recherche de fonds recrute un grand nombre de bénévoles, mais cela existe également dans beaucoup d'ONG.

## ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉVOLES

Les bénévoles sont nombreux ; certains ne viennent que quelques heures, d'autres quelques jours. Il va de soi que la coordination de leurs activités n'est pas évidente, même si le courrier électronique, véritable révolution dans ce cadre, facilite les choses. Cet encadrement est essentiellement assuré par des permanents salariés.

Nous l'avons déjà signalé, sans remplacer les bénévoles dans leur travail, ils sont chargés d'organiser, de coordonner et de superviser leurs tâches.

Une documentation extrêmement précise est collectée et produite à l'usage des bénévoles pour faciliter leur accompagnement dans toutes les étapes de leur travail. Cette documentation est disponible dans un classeur, ainsi que sur l'intranet de TdH. Les procédures administratives (rapports d'activités et financiers, demandes aux bailleurs de fonds), les formats nécessaires à la production des rapports, mais aussi les relations institutionnelles y sont détaillées et permettent aux bénévoles de se référer à une base commune.



PHOTO : TDH SUISSE

Enfin, une formation pointue est organisée pour les nouveaux responsables de projets et des formations continues sont offertes deux fois par année, sur une demi-journée, à propos de thèmes très divers allant de questions techniques (les fiches de suivi des projets demandées par tel bailleur de fonds) à des thèmes de politique générale de TdH (les axes de travail de l'organisation, par exemple) en passant par l'animation de réunions ou les techniques d'évaluation.

Les activités sont évaluées de manière identique, qu'elles soient menées par des collaborateurs bénévoles ou par des salariés: bilans écrits ou oraux, utilisation de la méthode SEPO (succès, échecs, potentialités, obstacles), évaluations personnelles.

Les bénévoles de TdH sont, pour la plupart, des militants : leur but n'est pas d'occuper leur temps libre, mais d'apporter leur pierre à l'édification d'autres relations Nord-Sud. Toutefois, l'institution doit les "rétribuer" d'une manière ou d'une autre : c'est en partie ce qui va les inciter à s'engager, à rester, à vouloir augmenter leurs compétences. C'est justement les formations et les expériences qu'ils acquièrent qui constituent une partie de cette rétribution. On peut encore bien sûr y ajouter des éléments intrinsèques à la vie associative (les réunions, l'échange d'idées, l'amitié, etc.), les missions sur le terrain ou encore la valorisation collective de l'apport des bénévoles dans la démarche générale de TdH.

Malgré le nombre de personnes engagées, la variété des caractères et des attentes, les frictions sont rares. Une commission paritaire, réunissant deux personnes du Comité<sup>3</sup> et deux autres de l'équipe salariée, a notamment pour tâche d'identifier les éventuelles sources de problèmes. Une personne membre du comité est également chargée des ressources humaines. Enfin, plusieurs fois par an, des apéros ou des repas ont lieu mêlant tous les collaborateurs confondus (bénévoles, salariés, mandataires, civilistes, stagiaires).

Terre des Hommes Suisse n'a peut-être pas choisi la voie la plus classique, ni la plus facile. Nous ne voudrions pas peindre ce "système" avec une palette de couleurs roses. Lorsqu'un bénévole, responsable de projet, nous quitte, à cause de charges professionnelles, familiales ou lors d'un départ de Suisse, il n'est pas toujours possible de le remplacer rapidement, et le remplaçant devra recevoir une formation en interne, ce qui demande parfois beaucoup de temps et d'énergie à nos collaborateurs salariés.

Mais travailler avec des bénévoles qui occupent souvent d'importantes responsabilités est un objectif que nous entendons poursuivre, parce que nous y croyons, parce qu'il permet à des personnes de tous milieux, d'âges divers, d'ici et d'ailleurs, d'agir ensemble. Le temps c'est de l'argent, dit-on. Le temps que chaque bénévole consacre à TdH représente plus que de l'argent. Il est une valeur sûre, la preuve que chacun et chacune, à sa mesure, chez nous ou dans d'autres institutions, peut donner un sens à sa vie, sans rémunération, si ce n'est celle de se sentir utile dans notre société. ■■

<sup>3</sup> Le Comité est l'organe exécutif de l'association. Il est composé de 9 membres, tous bénévoles, élus par l'Assemblée Générale. Il s'exprime sur les questions de stratégie (objectifs généraux, lignes directrices des projets, de la communication, cadre éthique...), de politique extérieure et de gestion opérationnelle.

## → POUR UN "PROFESSIONNALISME" ADAPTÉ À LA COMPLEXITÉ DU DÉVELOPPEMENT

Marc Totté\*

***Opposé aux visions déterministes et positivistes, le modèle interactionnel-systémique<sup>1</sup> semble beaucoup mieux répondre aux réalités de l'action sociale. Dans la mesure où il propose une manière d'articuler la complexité du réel, il apporte des réponses aux tensions entre spécialisation et généralisation. Il renouvelle, sinon permet de clarifier, le débat sur la professionnalisation des ONG.***

comprenant indistinctement et de manière variable selon les administrations : un certain degré de spécialisation thématique ("savoirs thématiques" en termes d'ingénierie technique, sociale, institutionnelle, etc...), de capacités de gestion ("savoir-faire" : outils et techniques de management) et de vision stratégique ("savoir penser ?" : se situer par rapport aux enjeux globaux et aux autres acteurs).

Cette tendance est partiellement la conséquence d'un constat aujourd'hui suffisamment connu par les spécialistes du déve-

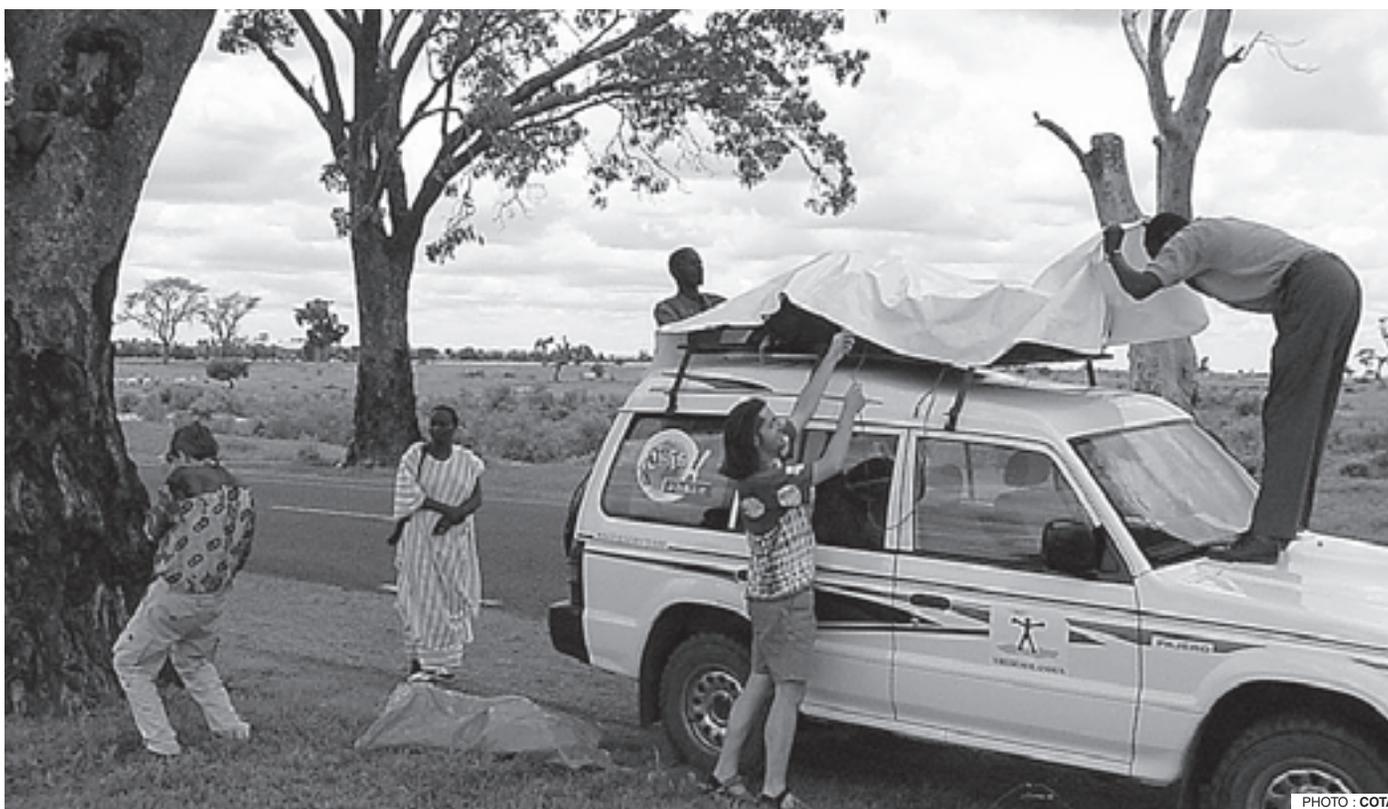


PHOTO : COTA

La pression de la part de l'administration publique pour une professionnalisation des ONG apparaît de plus en plus forte pour les raisons de rationalisation budgétaire que l'on sait. Elle est axée sur :

- la spécialisation technique (la maîtrise d'un domaine particulier) ;
- la capacité à rendre des comptes de manière rigoureuse.

Dans le même temps, l'évolution des connaissances sur les interventions en développement plaide de plus en plus dans le sens de la nécessité de démarches plus globales et plus complexes...

### UN DÉTERMINISME TENACE

La tendance actuelle est de plus en plus à la professionnalisation des ONG. Elle part du constat bien légitime qu'une bonne motivation ne suffit pas et que l'amélioration de la qualité des actions au Sud passe nécessairement par une professionnalisation. Cette dernière n'est toutefois pas encore bien définie. Il semblerait qu'elle soit plus comprise comme un ensemble

de développement : le développement est complexe, largement indéterminé et nécessite une bonne connaissance des contextes. Mais à partir de ce constat largement reconnu les opinions divergent sur la façon de le rencontrer. Ils oscillent entre deux extrêmes :

- une logique sectorielle de spécialistes, pour laquelle il est avant tout important de maîtriser un domaine d'activité dans toutes ses composantes ;
- une logique holistique où "tout est dans tout" et pour laquelle l'important est de penser "globalement" les relations entre les différents domaines d'activité (social, économique, environnemental, politique...).

Si ces tendances se distinguent par une opposition entre spécialistes et généralistes, elles convergent paradoxalement

\* COTA

<sup>1</sup> Consulter aussi l'article de M. Totté, "Des outils pour gérer et planifier, aux outils pour comprendre et négocier", dans Echos du COTA, n°94 (mars 2002), "Cadres et outils de diagnostic : de l'analyse à la communication", p. 3-10 ; ainsi que celui cosigné par F. Parent, Y. Coppinettes et C. Nsenga Mikanda, "Une approche systémique pour l'analyse stratégique, la planification, le suivi et l'évaluation des projets de développement", dans Echos du Cota, n°101 (décembre 2003), "Le suivi", p. 17-21.

par la référence à un certain déterminisme, c'est-à-dire par l'idée selon laquelle on pense pouvoir maîtriser - soit par une étude spécialisée, soit par une étude "globale" - l'entière des facteurs qui conditionnent la bonne réalisation d'une intervention.

Or, cette idée est depuis longtemps largement contredite par la réalité : ce sont les interactions entre acteurs qui conditionnent non seulement la réussite d'une intervention, mais surtout sa viabilité et son impact à long terme. Quelle que soit la qualité des études antérieures visant à déterminer les besoins et les façons de les résoudre, le succès à long terme sera en grande partie soumis à la façon dont les relations se structurent entre les différents acteurs, entre ces acteurs et les bénéficiaires, plus largement entre le projet et son contexte. Or ces relations évoluent perpétuellement en fonction du jeu complexe des implications mutuelles, des actions et des rétroactions : la rupture ou le retard d'un financement, des effets imprévus, les blocages d'une catégorie d'acteur non prise en compte,...

## LE MODÈLE INTERACTIONNEL-SYSTÉMIQUE

Ce modèle s'est développé petit à petit, dans différentes disciplines, à partir autant des acquis des recherches en psychosociologie que de la cybernétique.

Quelle que soit la discipline où elle est pratiquée, sciences dites "dures" ou sciences sociales, la systémique raisonne essentiellement en termes de facteurs/variables, d'acteurs et d'interactions entre ces termes. Elle part du principe que cet ensemble -facteurs, acteurs, interactions - est cohérent ; c'est un "système" avec sa propre logique de fonctionnement, qui conditionne le devenir de "l'organisme" (dans le présent cadre : une "organisation sociale", une association, un quartier, une ville, etc.).

La systémique procède toujours de la même manière : elle tente de repérer ces variables/acteurs clés (ou les groupes stratégiques) qui font fonctionner (ou dysfonctionner) le système et en analyse les interrelations. Elle part du principe qu'il est vital de s'inscrire dès le départ dans un cadre d'observation large plutôt que dans un cadre déterminé par une dimension ou une discipline particulière. L'ampleur de ce cadre peut cependant varier selon les disciplines : par exemple, la modélisation systémique d'une rivière articule des dimensions biologiques, démographiques (évolution des populations présentes), cinétiques, chimiques, mais ne va pas jusqu'à faire intervenir des aspects socio-politiques. (Bien que ces derniers peuvent avoir une influence sur le fonctionnement de la rivière, ils seront traités comme des épi-phénomènes).

Des différences plus manifestes entre disciplines se rapportent d'une part à l'importance des acteurs et à la forme que prend l'analyse : dans les sciences dures ou appliquées (agriculture, hydrologie, économie), elle est modélisée dans un souci de prédiction et, dans ce contexte, le comportement de l'acteur est fortement simplifié. En sciences sociales, où le souci est de comprendre et d'expliquer, le comportement de l'acteur est davantage décrit que modélisé. D'où l'importance accordée aux interactions.

## SON INTÉRÊT

La démarche systémique, tente donc de "synthétiser" les rationalités. Elle est indispensable pour révéler la dimension contingente et arbitraire des logiques individuelles. La démarche s'est progressivement centrée sur l'acteur. C'est la seule façon d'expliquer les apparentes irrationalités de comportement (si

fréquentes dans les interventions en développement). C'est cette tension entre des rationalités "dédouées" et des rationalités "vécues" qui apparaît réellement intéressante à analyser pour comprendre les difficultés des "bénéficiaires" à se responsabiliser (et non plus seulement "participer") par rapport au "développement". Cette dernière acceptation est parfaitement adaptée aux situations multiculturelles..

D'emblée, les interventions sont appréhendées dans un cadre stratégique plus cohérent et plus complexe. Il s'agit de repérer avant tout les acteurs stratégiques et les facteurs essentiels qui "expliquent" une situation. La définition d'une stratégie précède donc l'action et l'on cherche avant tout à comprendre ce qui se passe (dans quoi on va mettre les pieds) de manière suffisamment large. Il ne s'agit pas de chercher à tout prendre en compte comme dans une démarche holistique, mais de partir des éléments les plus apparents d'une situation pour progressivement identifier des éléments clés qui finalement conduisent à repérer les principaux paramètres qui en sont responsables. On se situe implicitement dans l'hypothèse que ces éléments ne sont pas évidents à décrypter et qu'il ne suffit pas de demander aux gens quels sont leurs problèmes et quels sont leurs besoins pour préparer une action.

Cette position a des implications sur les outils : on s'attachera plus à restituer la cohérence d'ensemble du système par l'analyse des interrelations qu'à établir des relations de causes à effets trop linéaires. En particulier, les phénomènes de rétroaction (l'effet qui devient cause) deviennent importants. De même, la méthode privilégiera plus les entretiens individuels que les "réunions communautaires".

## QUEL RAPPORT AVEC LA PROFESSIONNALISATION DES ONG ?

Dans cette perspective de travail, la priorité, dans un premier temps, consiste à disposer d'un personnel capable de positionner une intervention dans un cadre suffisamment général. Cela requiert l'intervention de personnes possédant une connaissance suffisamment fine des réalités des sociétés où l'ONG souhaite intervenir, de sorte qu'ils puissent poser les bonnes questions et établir des liens pertinents entre les domaines d'activité, les acteurs, les espaces, etc. Ces personnes doivent pouvoir effectuer un pré-diagnostic et identifier les facteurs clés, de manière à faire appel à des compétences plus spécialisées nécessaires à des approfondissements en termes de faisabilité. Elles doivent également pouvoir élaborer des stratégies d'ensemble.

A ce stade, il apparaît que la spécialisation dans un domaine n'est pas forcément un gage d'efficacité. Par contre, une fois les facteurs/acteurs identifiés et leurs interrelations analysées, il devient indispensable de mobiliser des compétences particulières, d'une part, pour approfondir certains aspects du diagnostic, et d'autre part, pour proposer des actions et en étudier la faisabilité.

Cette réflexion incite à penser qu'il apparaît donc parfaitement logique et efficient que se retrouvent, aux sièges des ONG, des généralistes plutôt que des spécialistes. L'évolution des programmes de développement va d'ailleurs plutôt vers un recours ponctuel à des spécialistes pour répondre à un besoin circonscrit d'intervention dans une discipline particulière et à une étape précise.

La difficulté consiste cependant à trouver des personnes non spécialisées, mais suffisamment expérimentées, voire expertes dans l'art du diagnostic et ayant une connaissance suffisante

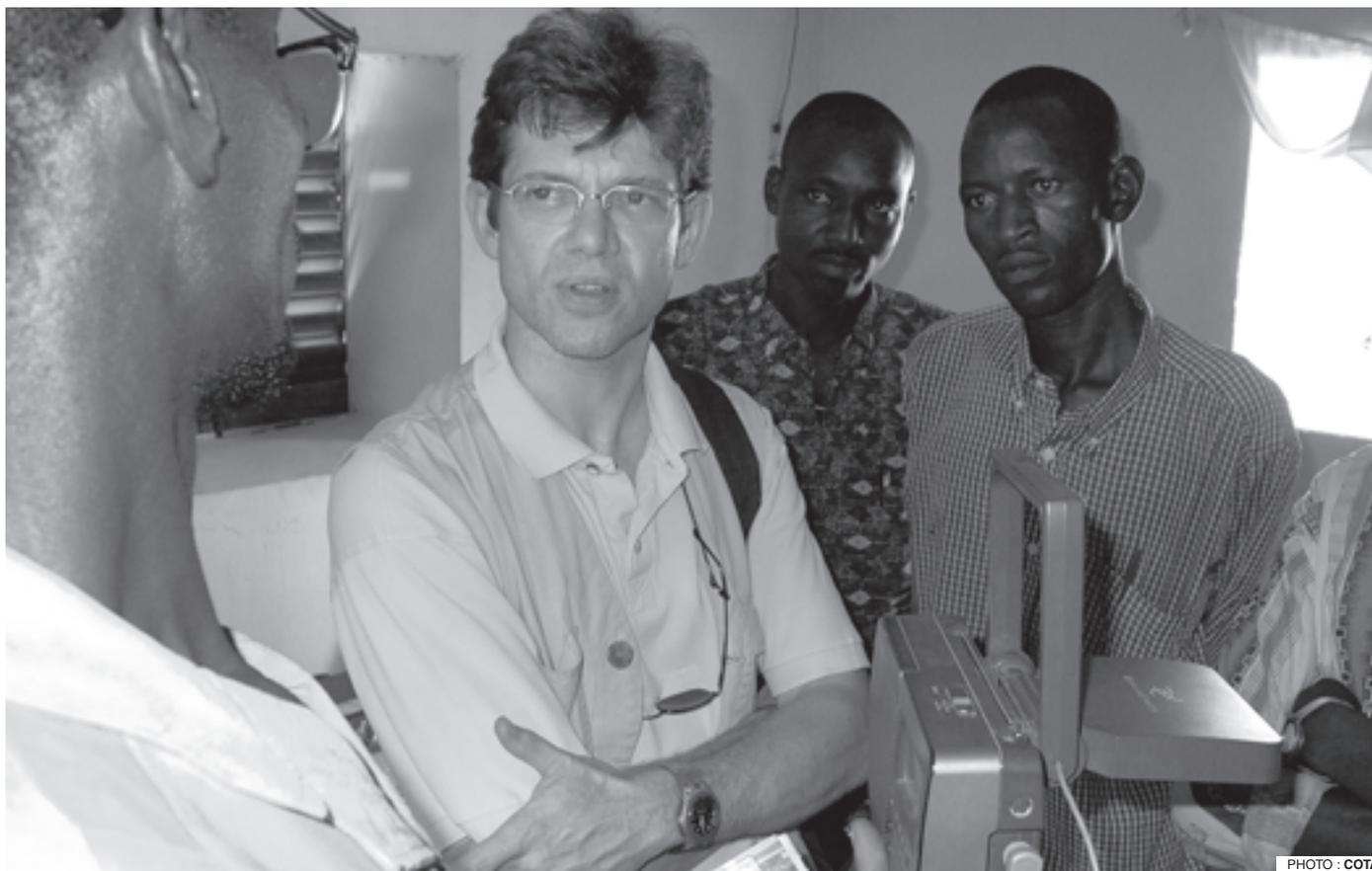


PHOTO : COTA

des différentes dimensions intervenant pour expliquer une situation donnée dans des situations interculturelles aussi complexes que celles vécues en "développement".

Au plan de l'identité sociale d'une ONG il apparaît cependant intéressant de définir son identité autour de deux ou trois domaines d'intervention, dont on sait qu'ils sont en étroites relations, et d'ensuite se professionnaliser dans l'analyse de leur interrelations. Cela peut être, par exemple, les liens entre :

- l'institutionnel et le politique<sup>2</sup> ;
- l'économique, le social et l'environnemental ;
- le politique, l'économique et le social.

Ces liens se concrétisent dans des thématiques précises, très actuelles. Respectivement par rapport aux points listés précédemment, on peut citer en exemple :

1. les systèmes assurantiels ou les systèmes de financement,...
2. la gestion des ressources naturelles, ...
3. la gestion des déchets, l'assainissement,...
4. l'appui aux Organisations Paysannes et leur viabilité,...
5. le développement local,...
6. la décentralisation,...

La spécialisation dans les interrelations entre ces différents domaines apparaît être une forme de professionnalisation extrêmement importante mais peu investiguée.

<sup>2</sup> Le politique compris ici comme " l'art de rendre visible la réalité des rapports sociaux, des intérêts, des compromis " (Rosanvallon). L'ONG a alors pour objectif une émancipation des populations, un empowerment, un renforcement des capacités à s'inscrire dans sa propre société et participer aux décisions qui la concernent.

## CONCLUSIONS- INTERROGATIONS

La professionnalisation recouvre bien des aspects différents. La réduire à une spécialisation "technique" ne répond pas nécessairement aux enjeux du développement au Sud. A partir de là, il semble que le modèle interactionniste-systémique, de plus en plus utilisé dans beaucoup de disciplines, s'avère capable de renouveler le débat "spécialiste/généraliste".

Le raisonnement tend à montrer que les ONG ont surtout besoin de généralistes, "professionnels" dans l'art de cerner les principaux enjeux d'une situation locale et de mobiliser ensuite les compétences spécialisées qu'il faut avant une intervention (études d'identification, de faisabilité) pendant (appui-accompagnements très spécialisés et ponctuels dans différents domaines, analyse d'effets, études sur la viabilité des changements...) et après (appréciation de l'impact, capitalisation sur la reproductibilité, etc).

Plus largement, il permet aussi de reposer les questions de fond du développement et de dépasser l'illusion selon laquelle une expertise dans les outils du "management" (animation, marketing, gestion, appui organisationnel, suivi-évaluation, ...) serait suffisante. Ce professionnalisme de surface, largement développé par les exigences administratives en matière d'ingénierie-projet (cadre logique, arbre à problème, MARP,...) distrait de la nécessité d'une compréhension fine des enjeux locaux (les défis, les acteurs, leurs interrelations). Nous devenons tous, petit à petit, "professionnels" d'outils (de plus en plus simples) et sommes de plus en plus sollicités sur des terrains où nous sommes incapables de parler de la complexité des réalités vécues sans tomber dans des clichés. ■■

## → LE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS. QUELS ENJEUX ET QUELLES PRATIQUES?

Etienne Beaudoux\*

**"Renforcement des capacités", "renforcement institutionnel", "professionnalisation", autant de mots utilisés depuis quelques années pour mettre l'accent sur la nécessité, d'une part, d'améliorer la qualité des activités des ONG du Nord et du Sud (et même, plus largement, des associations du secteur de l'économie sociale et solidaire au Nord comme au Sud) et, d'autre part, de rechercher et renforcer leur durabilité/pérennité. En définitive, l'objectif est d'améliorer dans la durée les services apportés par les organisations.**

### ORIENTATIONS FORTES À PRIVILÉGIER POUR LE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS

Pour contribuer à un vrai renforcement des organisations, il convient de partir de la situation non seulement interne des organisations, mais aussi de leur place dans la société. A cet effet, il est important de mettre l'accent sur les aspects suivants :

- le socle fondateur des organisations. Ce socle est constitué par leurs références, leurs valeurs, leur culture de l'action, les visions d'avenir, les objectifs partagés en leur sein, ce qu'on appellerait ailleurs "la culture d'entreprise", ce qui est le cœur d'une organisation.



PHOTO : COTA

Pendant longtemps, l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité des activités par la formation. Lier cette formation à la réalisation des activités (ce qu'on a appelé la "formation/action"), a constitué un réel progrès, dans la mesure où les anciennes pratiques de formation, trop théoriques et générales, n'étaient pas forcément suivies d'effets réels sur le terrain.

Aujourd'hui, beaucoup d'observateurs insistent avec raison sur le fait que l'amélioration qualitative est fortement conditionnée aussi par des aspects qui dépassent les appuis trop uniquement ou ponctuellement centrés sur la réalisation d'une action. Ils renvoient à des améliorations internes d'ordre organisationnel ou à des changements liés aux relations avec l'environnement immédiat ou plus lointain. C'est l'objet de ce qu'on appelle le "renforcement institutionnel".

Malheureusement, celui-ci est trop souvent cantonné soit à l'augmentation des moyens de travail, de l'équipement (ordinateur, voiture... ce qui n'est pas toujours injustifié !), soit à des formations limitées aux aspects de gestion comptable et financière (ce qui est fréquemment utile !). Alors, que faut-il faire de plus ?

Cet ensemble des bases constitutives du socle de l'organisation doit être mis en évidence, consolidé, actualisé et transmis aux jeunes générations (c'est une dimension forte dans un mouvement ou une organisation qui a une histoire, et ceci autant en direction des responsables militants que des salariés).

Ce travail est à mener aussi bien au Nord qu'au Sud, et il serait intéressant de promouvoir des approches communes, car il peut exister un socle commun aux organisations des deux hémisphères (et c'est d'ailleurs un élément constitutif du "partenariat" souvent mis en avant dans les actions de coopération)

- les règles basiques d'organisation interne qui concernent par exemple, le respect des statuts, l'existence d'outils de suivi des activités et de comptabilité, la place des bénévoles par

\* Consultant, ancien chargé de programme IRAM (Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement), impliqué, en France, dans des actions d'appui aux associations du secteur rural avec " Trans Formation consultant(e)s ". (ebeaudoux@club-internet.fr).

rapport aux salariés, l'information des membres, les systèmes de gestion et de rendu de l'information, etc.

- le positionnement dans l'environnement institutionnel qui doit se faire aussi bien par rapport à l'Etat que par rapport à l'ensemble des acteurs de la société civile.

Il faut également pouvoir tenir compte des spécificités de l'association liées à l'environnement des organisations (le contexte législatif légal - au niveau national-, la liberté d'expression, liberté ou non selon les contextes nationaux...) et à celles (à caractère davantage professionnel) qui sont liées à leur objet : organisations paysannes, ONG de développement, ONG prestataires de services, associations culturelles, comités de gestion d'un investissement...

## LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES MEMBRES

Le renforcement des organisations passe par le renforcement de leurs membres (bénévoles et salariés) dans leurs capacités à mieux maîtriser des tâches techniques et les aspects formels de l'organisation, mais aussi, ce qui n'est pas suffisamment fait, les domaines suivants :

- la clarification des enjeux / valeurs / finalités de l'organisation (le socle) exprimables dans des documents spécifiques selon la culture des organisations (chartes, plans stratégiques, plans quinquennaux, "plans d'affaire", etc.) ;
- l'analyse et la compréhension de son environnement économique, social et politique et l'appréciation de ce qui est positif ou au contraire ce qui est facteur de risque (au niveau d'un territoire, dans une filière, par rapport à l'Etat...) ;
- la définition d'une stratégie "réaliste" d'action qui prenne en compte l'analyse de l'environnement (éviter par exemple la situation caricaturale de ces organisations paysannes qui veulent remplacer les commerçants en voulant trop entreprendre et trop rapidement sans en avoir l'expérience et la capacité technique et financière) ;
- la définition du positionnement de l'organisation par rapport aux autres acteurs (négociation, concertation) en sachant tirer profit des outils appropriés (cadres de concertation, accords interprofessionnels, accords de partenariat, contrats et autres conventions, projets innovants<sup>1</sup>) ;
- la fixation et la mise en oeuvre des modalités d'organisation interne et de fonctionnement (statuts, règlements intérieurs, comptabilités, etc.) pour réaliser les objectifs ;
- l'assurance du suivi des opérations avec des outils appropriés (et pourquoi pas avec un bon cadre logique qui, s'il ne devient pas une prison peut servir de bon outil de suivi technique, comptable et financier) ;
- l'assurance aussi du suivi organisationnel ;
- la préparation de l'évaluation des activités ;
- la maîtrise des aspects techniques liés aux tâches dont ils ont la responsabilité (chacun est concerné, aussi bien le salarié que le bénévole, le membre de base ou le responsable) ;

## L'APPUI SPÉCIFIQUE AUX RESPONSABLES DES ORGANISATIONS

Si le renforcement des capacités des responsables et des "leaders" a pour objet les points qui viennent d'être cités, il doit comporter deux autres aspects spécifiques concernant :

- la légitimité. Quelles modalités leur confèrent leurs responsabilités (élections, cooptations, offres de services, etc.) ? Au près de qui ? Quelles implications cela a-t-il en termes de

tâches et d'obligations de "redevabilité" à l'égard de leurs mandants ?

- la volonté<sup>2</sup>. Des gens peuvent être légitimes et capables sans avoir la volonté... Sur ce point par exemple, plutôt que de croire à l'implication automatique de tout le CA dans une démarche, il vaudrait peut-être mieux parfois s'appuyer sur un groupe ad hoc en son sein, de gens réellement "volontaires" et motivés au sens premier du terme... (Cela implique un bon diagnostic fonctionnel - qui assume réellement quelle fonction ? - et relationnel - quelles relations entre les membres de l'organisation, avec quels supports ?...) pour comprendre les relations au-delà des situations formelles.

## LE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL



PHOTO : COTA

Le renforcement d'une organisation passe par l'appui à ses membres et responsables. Cependant, il est de plus lié à ce que l'on appelle "renforcement institutionnel".

Le renforcement institutionnel d'une ONG ou association concerne les trois objectifs suivants :

- faire qu'une structure soit en cohérence avec ses objectifs affichés (structure dont les membres responsables connaissent et travaillent pour les objectifs et la stratégie) ;
- faire que l'organisation interne et les moyens mobilisés soient en adéquation avec les objectifs (et orientés sur leur réalisation) ;
- faire que la structure soit positionnée dans son environnement social, économique et politique.

Pour apprécier la situation de l'ONG/association par rapport à ces aspects, une démarche de type "diagnostic organisationnel", qui a pour objet de faire le bilan sur ces trois dimensions, sera utilement conduite avec les responsables, pour faire le point sur les aspects positifs et négatifs et définir, en conséquence, un plan stratégique qui pourra être un "plan de consolidation" ou de "réorganisation" de l'association/ONG.

## LA FORMATION

Pour mener toutes ces démarches énoncées, la formation peut être un outil utile. Mais il doit s'agir de formations appropriées au renforcement des capacités et au renforcement institutionnel reprenant évidemment les différents points développés précédemment.

<sup>1</sup> Par exemple, des projets donnant aujourd'hui leur place aux acteurs de la société civile dans certaines démarches novatrices de coopération internationale (des projets pluri-acteurs en Guinée et au Cameroun...).

<sup>2</sup> On pourrait parler de "motivation", mais ce mot est connoté puisqu'il signifie dans beaucoup de pays francophones : "le cadeau financier" attendu !

Par exemple, le programme de formation destiné aux responsables d'une organisation<sup>3</sup> sera construit à partir "d'un autodiagnostic" portant sur les aspects suivants :

Exemple :

Objet	Mon organisation	Et moi (responsable de l'organisation)
<i>Les orientations politiques et stratégiques de l'organisation</i>	Les objectifs sont affichés dans quel document ? (existant ou à créer)	Est-ce que je connais ce document ? Quelles sont mes principales lacunes ?
<i>La gestion des activités (tâches respectives des responsables et des salariés)</i>	Quelles insuffisances dans la répartition des tâches entre les membres de l'organisation ?	Je connais mes tâches mais je ne les maîtrise pas complètement spécialement sur quels aspects ?
<i>L'animation de la vie associative (mon mandat et mes relations avec les adhérents)</i>	Les modalités de la vie associative (circulation de l'information, instances pour rendre compte, etc.) fonctionnent-elles correctement ?	Comment j'assume mes tâches dans ce domaine ? Comment puis-je faire mieux ?
<i>Le fonctionnement interne de l'organisation (fonctionnement formel et opérationnel)</i>	Le fonctionnement de l'association est-il correct (tenue des AG etc.) ? Les dispositifs de gestion des activités sont-ils opérationnels ?	Ma contribution au fonctionnement des instances "formelles" et "opérationnelles" peut-elle être améliorée ?
<i>La représentation de l'organisation à l'extérieur</i>	Les lieux de participation/ représentation/ dans lesquels mon organisation est présente et active ?...	Mes fonctions dans ces différents lieux sont-elles pleinement assumées ?

On pourra construire un programme d'appui/formation pour des techniciens salariés d'organisation autour d'un questionnaire concernant l'état institutionnel de l'organisation et les contributions de chacun.

Exemple :

Objet	Mon organisation	Et moi (technicien de l'organisation)
<i>Les orientations politiques et stratégiques de l'organisation (contribution des salariés à la réflexion, et connaissance de ces orientations)</i>	Les objectifs sont affichés dans quel document ? (existant ou à créer) Contribution des salariés à la confection et diffusion de ce document ?	Mes tâches pour contribuer à cet objectif sont-elles assumées ?
<i>La gestion des activités</i>	Quelles insuffisances dans la répartition des tâches entre les membres ?	Mon bilan sur les tâches pour la réalisation des activités ? Améliorations possibles ?
<i>L'animation de la vie associative (les options des responsables/bénévoles et la contribution des salariés)</i>	Les modalités de la vie associative (circulation de l'information, instances pour rendre compte) fonctionnent-elles ? Avec quelles contributions des salariés ?	Comment j'assume mes tâches dans ce domaine ? Comment puis-je faire mieux ?
<i>Le fonctionnement interne de l'organisation (et le rôle de chacun)</i>	Le fonctionnement de l'association est-il correct (tenue des AG etc.) Les dispositifs de gestion des activités sont-ils opérationnels ?	Ma contribution actuelle et les améliorations possibles ?
<i>Les appuis aux élus pour la représentation auprès de l'extérieur</i>	Les lieux de participation/ représentation/ dans lesquels l'organisation est présente.	Ma contribution actuelle et les améliorations possibles ?

## LES AUTRES APPUIS

La formation n'est qu'un des volets possibles en matière d'appui au renforcement, qui doit être articulé avec d'autres formes d'appuis :

- les appuis spécifiques en matière techniques, juridiques, comptables et autres ;
- les appuis méthodologiques pour renforcer chaque aspect signalé de renforcement des capacités avec des aides au niveau de la démarche et des outils utilisables (diagnostic organisationnel, élaboration d'un plan stratégique, élaboration d'une charte, mise en place d'un système de circulation de l'information pour les membres et les responsables, indicateurs de suivi etc.).

<sup>3</sup> Consulter notamment : "Canevas de diagnostic de la situation d'équipes d'administrateurs d'organisations paysannes ou coopératives" dans "Accompagner leurs ruraux dans leurs projets", E.Beaudoux, L'Harmattan, 2000.

## LE SUIVI<sup>4</sup> ET L'ÉVALUATION

Au-delà des appuis classiques de formation une place particulière doit être réservée aux actions de suivi et d'évaluation dans la gamme des appuis à envisager pour le "renforcement des capacités". En effet, l'évaluation permet de prendre de la distance soit à un moment particulier soit régulièrement.

L'enjeu dans ce domaine est de faire de l'évaluation un outil de renforcement des moyens de pilotage pour les membres d'une organisation. Pour chacun des critères retenus, il convient d'avoir des indicateurs de suivi et d'évaluation (appropriés, simples et pertinents). Par exemple :

Critères	Questions et indicateurs
Le socle de notre organisation : vision/ objectifs	Notre vision commune a-t-elle fait l'objet de débat ? de rédaction d'un document ? lisible ? diffusé ? connu ?
L'organisation fonctionnelle	Notre fonctionnement s'est-il fait selon nos règles fonctionnelles (décisions prises par le CA, tenue des assemblées etc..)
L'organisation pour la conduite des opérations	Notre organisation a-t-elle permis la réalisation des tâches ? quelles insuffisances sont notées et quelles améliorations possibles ?
L'animation de la vie "sociétale" <sup>5</sup>	Le système de consultation des adhérents et comptes rendus a-t-il fonctionné ? et les améliorations possibles ?
L'organisation des relations avec l'extérieur	Les représentations/ délégations ont-elles fonctionné ? (mandat rempli/ comptes rendus)

## L'ÉCHANGE DE PRATIQUES ENTRE MEMBRE D'UN RÉSEAU REGROUPANT DES GENS PARTAGEANT DES VALEURS ET OBJECTIFS COMMUNS, ET L'APPUI À LA CAPITALISATION

Rappelons l'intérêt des échanges entre organisations pour mettre en commun les difficultés et les succès, mais, pour être positifs, de tels échanges doivent être très préparés et valorisés.

### **Exemple : des échanges au sein du réseau CELAVAR<sup>6</sup> sur les pratiques de travail en réseau**

Le CELAVAR regroupe des associations travaillant en France dans le secteur rural. Ses membres ont voulu améliorer leurs pratiques de travail en réseau. A cet effet, des associations membres se sont portées candidates sur un dossier particulier dans leurs activités<sup>7</sup>. Un regard extérieur (un consultant externe) a décrit le travail réalisé sur ce dossier et porté un diagnostic "questionnant". Une journée d'échange a été réalisée pour chaque dossier et un document de synthèse rédigé et remis à chaque participant.

## LES DISPOSITIFS EXISTANTS OU À PROMOUVOIR POUR LE RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS

Toutes ces actions évoquées en matière de renforcement des associations et ONG et de leurs membres nécessitent des dispositifs "pérennes" et spécifiquement dédiés au renforcement des organisations. Certains existent qui permettent de répondre en partie aux besoins d'appui pour le renforcement des organisations, notamment :

- des pôles de services/appui auprès desquels des organisations peuvent trouver des conseils dont elles ont besoin (par exemple en matière de gestion, de conseils juridiques...);
- des fonds de formation et d'appui mobilisables pour la formation au renforcement institutionnel (type F3e en France et FEP<sup>8</sup> en Afrique).

*Mais il faudrait de façon urgente développer une expertise plus spécifique en matière d'appui au renforcement stratégique, pour accompagner un diagnostic ou un audit organisationnel et mener à bien des réorganisations, pour aider à construire des plans stratégiques de développement et accompagner leur mise en œuvre (consolidation, ou réorientation).*

<sup>4</sup> Cf. n° 101 des Echos du COTA (décembre 2003)

<sup>5</sup> Certaines coopératives agricoles françaises et des mutuelles se sont dotées d'un outil appelé "bilan sociétal" permettant de suivre la vie des organisations au même titre que, par ailleurs, les finances font l'objet d'un suivi.

<sup>6</sup> Comité d'études et de liaison des associations à vocation agricole et rurale, regroupement d'associations de développement et d'éducation populaire en milieu rural français.

<sup>7</sup> Par exemple, l'opération "Universités rurales" conduite par les Foyers ruraux.

<sup>8</sup> Fonds pour les études préalables (Mali, Océan indien et Maroc) financement Fondation de France.



PHOTO : COTA

EXEMPLE D'APPUI AU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL POUR UNE ORGANISATION PAYSANNE<sup>9</sup>

Objectif général de l'appui		Objectif spécifique en fonction d'un contexte particulier	Contenu des appuis "Plan de consolidation/renforcement"
1: Conduite de l'organisation (ses objectifs, son projet..)	Orientation	Définition d'objectif réalistes pour les 3 ans à venir	- Réalisation d'un "diagnostic organisationnel"; - Appui à la réalisation d'un <b>atelier de réflexion</b> prospective pour les administrateurs et les responsables techniques sur la base du diagnostic organisationnel.
	Autonomie financière	Appui à la mise en œuvre d'une stratégie de diversification des recherches de financement.	- Appui pour identifier des ressources financières mobilisables, par exemple sous forme d' <b>inventaire</b> des modalités de financements accessibles auprès des différents bailleurs de fonds de la place.
	Organisation	Améliorer la gestion interne de l'organisation (gestion des équipements, du personnel..)	- <b>Audit organisationnel</b> de l'OP ( dans la cas ou le diagnostic organisationnel n'a pas été fait), aide à la mise en place d' <b>outils de gestion</b> .
	Positionnement dans l'environnement	Renforcer la position de l'organisation dans une filière, au niveau d'un territoire d'appartenance	- Appui à l'analyse de l'environnement économique, d'une filière, ou d'un territoire ( <b>étude diagnostic, atelier de réflexion...</b> ) - <b>Formation</b> aux technique de communication et de négociation avec des "partenaires" commerciaux ou des structures de l'Etat.
2: Gestion d'un projet, programme, actions...	Elaboration d'un projet, programme, action	Appui pour l'élaboration d'un programme ou d'un projet.	- Contribution au <b>diagnostic préalable</b> , à l'élaboration d'un <b>cadre logique, un plan de campagne, une charte</b> etc. Mise en place d'un <b>système de suivi évaluation, un observatoire des impacts</b> .
	Réalisation	Appui à la mise en œuvre	- <b>Evaluations périodiques, atelier de réflexion</b> sur les résultats de l'observatoire des impacts (en interne ou avec un appui externe).
	Capitalisation	Appui à la valorisation des acquis	- <b>Bilan périodique</b> thématique ou par zone (avec éventuellement un appui externe).
3: Compétences	Formation	Améliorer la compétences des membres de l'OP	- Formation pour responsables et techniciens.
	Information	Rendre facilement accessible l'information	- Mise en place de dispositifs d'information permanente pour les membres de l'OP.
	Réseaux d'échanges	Faire circuler l'information entre acteurs	- Structurer des réseaux d'échanges thématiques, géographiques, nationaux , internationaux...
4: Acteurs dans l'environnement	Dans la filière	Renforcer le poids des organisations dans les filières	- Aide à l'élaboration d'une plate-forme, un contrat cadre.
	Dans le territoire d'appartenance	Renforcer la place dans le territoire	Appui à l'élaboration d'un contrat de pays, une charte de territoire.
	Avec des opérateurs de même type	Activer le fonctionnement en réseau	- Aide au lancement de groupes de travail, groupes d'échanges, ateliers de rencontre.
	Avec les pouvoirs publics	Renforcer la participation à la mise en œuvre de la politique agricole	- Appui à l'élaboration d'un programme d'action, d'un contrat cadre.
	Avec le partenaire externe (Organisation à l'étranger)	Renforcer les liens opérationnels	- Visites d'échanges

<sup>9</sup> D'après "Evaluation rétrospective des Dotations au partenariat", Ministère français des Affaires Etrangères/F3E, E. Beaudoux et A. Lambert, Février 2004.

## → POUR UN MILITANTISME EFFICACE : UN PROFESSIONNALISME QUI INCLUT DES COMPÉTENCES SOCIALES POUR RENFORCER LES ORGANISATIONS LOCALES AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Patrick Vanderhulst\*

**Les ONG ont trop souvent tendance à surestimer l'importance des capacités de gestion des projets au détriment des compétences de réflexion, de communication, de négociation et d'entente de groupe. Ces compétences sont pourtant très importantes pour permettre aux organisations de s'adapter aux changements permanents du contexte et d'influer sur celui-ci en faveur du développement ...**



PHOTO : ATOL

Faute de ressources suffisantes, les ONG travaillent souvent à des niveaux spécifiques et concentrent leurs efforts sur quelques domaines seulement. Ainsi, les préoccupations de performance et de qualité concernant les interventions sont trop exclusivement focalisées sur les aspects techniques. Or, le développement est aussi le résultat de processus sociaux, parfois tellement complexes et imprévisibles, qu'il sont difficiles à contrôler.

On ne peut pas uniquement apprécier une intervention sur sa pertinence, son efficacité, sa durabilité et son efficience. Il faut également pouvoir prendre en compte ses effets directs et indirects sur le renforcement des structures locales concernées (non seulement les organisations intermédiaires mais surtout les associations de base). Or, on évalue rarement les incidences de nos interventions - surtout lorsque celles-ci se limitent au financement - sur le développement organisationnel de nos partenaires. Le plus souvent, on ne cherche que des résultats palpables, visibles et matériels<sup>1</sup>.

### S'ADAPTER AU CHANGEMENT ET L'INFLUENCER

Le contexte externe et les défis auxquels sont confrontées les organisations évoluent de plus en plus vite. Il faut impérativement renforcer les organisations dans leur capacité à bien gérer cette évolution et les changements qu'elle implique au niveau de leur mission, de leur stratégie d'intervention et de leur mode organisationnel.

Leur capacité à se transformer doit s'accroître, sinon elles risquent de devoir "courir après" des changements imposés de l'extérieur. C'est déjà beaucoup d'avoir appris à s'accommoder, à se conformer aux systèmes et aux institutions qui constituent

la société dans laquelle on évolue. Mais être capable d'influencer ces éléments pour qu'ils soient remplacés par des facteurs plus favorables à leur propre association est largement préférable.

De petits éleveurs peuvent par exemple s'unir en coopératives pour espérer concurrencer les plus grands. Néanmoins, il serait plus bénéfique pour eux de pouvoir freiner l'implantation des industries agro-alimentaires que les exploitations familiales ne peuvent concurrencer et qui diminuent ainsi l'emploi rural rémunérateur. Il leur serait également plus profitable de pouvoir limiter ou empêcher les importations subventionnées.

Pour exercer ce type d'influence, et donc leur aptitude à militer, les organisations doivent acquérir des capacités relationnelles ou sociales qui leur permettent de devenir des acteurs incontournables.

Ce ne sont pas seulement les organisations ou leurs leaders qui sont concernés ici mais chacun de leurs membres. Chacun doit acquérir ces compétences pour pouvoir non plus subir, mais devenir protagoniste de sa propre évolution. Chacun doit d'abord pouvoir influencer la démarche de son groupe. La bonne gouvernance et la démocratie primaire commencent au sein de chaque association<sup>2</sup>.

De même que chaque personne est un être social qui a plus ou moins de pouvoir d'influence sur les autres, chaque organisation a sa place et son pouvoir d'influence par rapport à d'autres structures dans une société donnée.

L'éducation formelle et informelle nous apprennent, chacun dans notre culture, comment influencer - ou éviter d'influer - sur le cours des choses et surtout sur les relations de pouvoir.

Les résultats d'une augmentation (de capacité) d'influence (ce que les anglophones appellent "empowerment") peuvent être regroupés sous quatre rubriques :

- l'avoir : plus de richesses et d'accès à des facteurs de production ;
- le savoir : plus d'expertise et de savoir-faire ;
- le vouloir : plus de confiance en soi et d'esprit d'entreprendre ;
- le pouvoir : plus de droits et de liberté d'action légaux et appliqués.

Il est très important de comprendre les processus par lesquels un groupe d'individus peut se renforcer, tant chaque membre en son sein que le groupe par rapport aux autres acteurs sociaux individuels et structurés. C'est pourquoi ATOL a entrepris de développer, à travers une recherche-action impliquant des ONG du Sud, une grille de référence et une approche originale : "l'AURA" ou l'Auto Renforcement Accompagné<sup>3</sup>.

\* ATOL ([www.atol.be](http://www.atol.be))

<sup>1</sup> La lutte contre la pauvreté renforce malheureusement cette tendance. Elle ne mesure la pauvreté que par des indicateurs matériels. L'organisation des pauvres dans des syndicats pour mieux revendiquer leurs droits et exiger un partage équitable des richesses actuellement mal réparties, ne rentre pas dans la logique du FMI.

<sup>2</sup> Cette affirmation est déjà d'ailleurs valable au niveau de la famille ou de la communauté de base, et ainsi de suite à tous les niveaux de la société.

<sup>3</sup> Des éléments plus développés de l'AURA TM sont disponibles sur notre site [www.atol.be](http://www.atol.be) sous la rubrique "développement organisationnel". Nous sommes conscients qu'il ne s'agit pas d'une méthode à prendre ou à laisser, mais d'une manière de voir et d'accompagner les associations et leurs membres dans leur renforcement organisationnel. Les changements impliquent un apprentissage organisationnel.

Celle-ci établit cinq domaines de compétences sociales que chaque membre, tout comme le groupe, doit acquérir pour atteindre les résultats décrits plus haut. Ces compétences sont aussi importantes les unes que les autres et indissociables, parce qu'elles interagissent constamment :

1. la capacité d'agir, de mener à bien ses projets et interventions ;
2. la capacité de réfléchir, de prendre du recul et de se recueillir afin de pouvoir autant donner un sens à tout ce que l'on fait qu'oser le remettre en question ;
3. la capacité de communiquer, de dialoguer, de gérer les flux d'information ;
4. la capacité de négocier et de respecter ensuite loyalement les termes de collaboration ;
5. la capacité de communautariser, de développer la concorde et la solidarité, de veiller à l'épanouissement de tout un chacun au sein du groupe.

### 1. LA CAPACITÉ D'AGIR

La capacité de mener à bien ses projets est une préoccupation qui fait déjà l'objet de nombreux modules de formation ou de programmes d'accompagnement. La science de la "gestion du cycle de projet" est bien développée et fortement répandue grâce, notamment, à l'appui des bailleurs qui la promeuvent. Cette capacité à agir est importante. Néanmoins, elle est fortement surestimée.

On voit des organisations qui disposent de moyens et d'aptitudes importants leur permettant de mener à bien leurs interventions et d'accroître leur rayon d'action, mais qui finissent tout de même par précipiter ; on en connaît d'autres qui, au contraire, ont dû surmonter des échecs et des crises en tous genres, mais sont quand même devenues des structures fortes ; enfin, il existe toute une série de groupements du type "amicales", "confréries", "clubs", etc. qui ne mènent pas forcément d'action, dont ce n'est pas le mandat ou qui n'ont peut-être pas de capacité formelle à agir, mais dont la structure subsiste et parfois même se renforce avec le temps.

On pourra par ailleurs s'étonner qu'un groupement de femmes s'obstine à cultiver telle parcelle commune alors que celle-ci n'est pas rentable. Dans un cas comme celui-ci, ce n'est pas la capacité à agir qui fait défaut, mais celle de tirer des leçons de ses actions. C'est un aspect qui nous semble trop souvent négligé. Or, il implique des initiatives capitales qui ont des répercussions sur l'ensemble du projet ou programme concerné.

En effet, on ne tire de leçons de ses actions que si on :

- apprend comment mieux mobiliser des ressources (internes et externes) pour réaliser ses objectifs (aspect connaissances / compétences pour maîtriser l'action) ;
- comprend le contexte, (il faut savoir discerner les opportunités qui s'offrent et savoir analyser ce qui se passe lors d'une action, quelles sont les interactions qui ont effectivement lieu et pourquoi...) ;
- oriente, juge et interprète ses actions, ainsi que d'autres actions, événements et expériences qui constituent des alternatives.
- conceptualise de nouvelles activités plus appropriées.

### 2. LA CAPACITÉ DE RAISONNER / RÉFLÉCHIR

Réfléchir, raisonner ou méditer traduit la capacité à prendre du recul par rapport à l'action et à apprécier dans quelle mesure les ressources mobilisées, les stratégies choisies, les actions exécutées, ainsi que les valeurs qu'elles véhiculent ont contribué au résultat

(en termes d'impact ou d'effets). Une personne qui est émotionnellement très impliquée dans l'action aura du mal à s'autocritiquer et à tirer des leçons. D'un autre côté, si quelqu'un est trop peu impliqué et ne regarde les choses qu'à distance, il lui est difficile de s'identifier à l'action et sa réflexion devient sans portée ; sa capacité à tirer un apprentissage de l'expérience est réduite.

Il faut donc oser apprendre et se remettre en question. Il est également important de théoriser et d'idéologiser de manière créative sur ce qui motive nos actes ou fonde nos raisonnements. Est-on parti des bons postulats et principes idéologiques ? A-t-on développé une stratégie de remise en question et de développement des idées et des aspects spirituels/intellectuels ?

Une réflexion critique ne peut se limiter aux moyens, stratégies et actions ; elle doit inclure le questionnement des objectifs eux-mêmes, du sens qu'ils véhiculent, des valeurs auxquelles on adhère. Cette réflexion n'est pas seulement nécessaire au niveau individuel, elle l'est également au niveau des organisations.

Pour le militant, une autre dimension importante doit être ajoutée à la réflexion. Elle concerne les considérations éthiques qui impliquent une création et une innovation réfléchie des systèmes symboliques qui peuvent donner une cohérence aux mouvements. Une compréhension et une interprétation partagées des aboutissements finaux ne peuvent se baser uniquement sur une réflexion critique. Elles supposent la création de points de référence communs, de rituels et de symboles collectifs qui permettent de s'identifier, d'adhérer et de prendre clairement position.

Il faut inciter à une plus grande réflexion sur le nom et l'emblème de l'association à laquelle on appartient ou celle avec laquelle on travaille ; sur les valeurs que l'on partage. Il est intéressant de demander à un groupe de base quelles sont les vertus que chaque membre doit posséder –ou chercher à améliorer – pour pouvoir devenir et rester membre. On verra que ces vertus peuvent être mises en relation avec les cinq groupes de compétences sociales.

### 3. LA CAPACITÉ DE COMMUNIQUER, DE GÉRER LES FLUX D'INFORMATION

Ce que l'on appelle parfois "communication sociale" est trop souvent relégué à des structures spécialisées. Mais chaque individu et chaque groupe doit être en mesure de faire connaître auprès des acteurs concernés, ses propres besoins et prises de position. Comment espérer sinon qu'ils en tiennent compte. Complémentairement, on doit pouvoir accéder aux informations importantes pour son organisation et les actions menées.

D'où la nécessité d'entrer en dialogue avec les autres parties concernées. Pour sortir de son isolement, il faut savoir gérer les flux d'information, savoir quelle information trouver chez qui, et quelle information fournir à qui pour que chacun puisse décider "en connaissance de cause". Pour cela, il faut pouvoir écouter, lire, décoder des messages, adopter certains langages et manières de présenter, etc.

Chaque individu ou organisation doit développer une stratégie de communication (sociale). La plupart des initiatives de communications sont unilatérales. On veut contrôler les informations qu'on diffuse pour mieux défendre sa situation, ses tâches, ses positions, ses valeurs et ses normes. On opère avec un agenda ou des objectifs "cachés" et on ne fournit pas toutes les informations utiles. Pire, certains manipulent l'information. Il est clair que dans ces conditions, l'apprentissage social et le renforcement de pouvoir (l'empowerment) sont très limités pour toutes les parties concernées.

Par contre, une communication multilatérale met l'accent sur les échanges, la collaboration, la transparence et la franchise. Un réel apprentissage est alors possible.

Il s'agit donc de développer des stratégies de communication qui permettent d'écouter et de se mettre à la place de l'autre (empathie), de se faire écouter, et de donner l'information qui est utile à l'autre et d'arriver à discerner un "terrain d'entente".

#### 4. LA CAPACITÉ DE NÉGOCIER ET DE COLLABORER LOYALEMENT

La capacité de négocier et de respecter ensuite loyalement les termes de la collaboration, fait souvent défaut. Ce quatrième axe de l'AURA se réfère au fait de savoir collaborer de façon à ce que chaque partie y trouve son compte. Il est préférable de reconnaître les atouts et les intérêts de chaque partie et de valoriser les atouts et les ressources de chacun afin d'aboutir à un résultat qui n'est pas seulement la somme des souhaits de chacun.

Il faut apprendre à percevoir les bénéfices à retirer d'alliances qui permettent de travailler à une autre échelle et de valoriser les ressources des autres aussi à son propre avantage. Cela demande des capacités d'empathie et de compromission. Il faut pouvoir élargir son champ de vision. Il s'agit de rendre les différences productives en vue de créer des synergies. Parfois, il faut gérer d'abord des conflits d'intérêts, tenir compte des différences de perception, d'interprétation, d'intérêts, de culture, etc.

Si une négociation ne sert qu'à imposer le point de vue d'un des intervenants, les dissensions, à terme, sont inévitables. Il est vrai que parfois le conflit est un passage obligé pour qui veut montrer sa force psychologique et/ou mobilisatrice. Mais dans un modèle conflictuel, l'apprentissage social ou le renforcement du pouvoir sont très limités.

A l'inverse, seule la recherche d'un consensus dans lequel chaque partie se retrouve permettra un apprentissage effectif. Cela implique un engagement commun et un partage équitable des bénéfices qui en sont retirés. Le processus de négociation est intimement lié au processus de communication, mais également à celui de la réflexion.

#### 5. LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPER LA CONCORDE ET LA SOLIDARITÉ.

Ce cinquième groupe de capacités comprend les capacités à communautariser, à développer la concorde et la solidarité et à veiller à l'épanouissement de tout un chacun au sein du groupe.

Il s'agit de mettre en valeur la façon dont la dynamique du groupe agit sur l'individu comme être social. L'être humain fonctionne mieux en relation avec d'autres personnes. Il s'épanouit en se sachant accepté par des "compères" qui partagent ses conditions et ses visions. Il se reconnaît dans des ensembles plus grands, ce qui le reconforte et ouvre la possibilité d'agir en commun. Il se construit une identité sociale unique mais non isolée. Avec ses pairs, il ose plus facilement renaître, changer son comportement, sortir de ses complexes ou de sa réserve.

Le groupe valorise chaque membre individuellement afin qu'il puisse s'épanouir dans un environnement sécurisant, attentif et stimulant. La concorde qui en découle renforce autant le groupe que le membre. L'union fait la force !

Mais il y a une tension entre :

- le cheminement personnel qui est intimement lié aux particularités et individualités et est fonction de son propre projet de vie (Il demande de garder une certaine autonomie par rapport au groupe. Il ne doit pas être conditionné par le groupe en remplacement des anciens conditionnements sociologiques. L'esprit qui règne dans le groupe ne doit pas être trop artificiel par rapport à la réalité en dehors du groupe, sans quoi le membre devient encore moins adapté aux réalités de sa société.) ;

- et le cheminement collectif (Le groupe devient comme une nouvelle identité, auquel on se réfère, à travers lequel on est (re)connu par l'entourage, ce qui donne de nouvelles perspectives et crée des ouvertures. La vision du groupe, sa mission et le projet de société qu'il personnalise construisent un cadre, une référence, qui peut transformer cette société.).

L'épanouissement est plus facile là où on se reconnaît dans le groupe et réciproquement. Un groupe solide sait valoriser les contributions de chaque membre. En contrepartie, le membre valorise le groupe. Le groupe investit dans la capacitation du membre, tandis qu'en retour celui-ci s'investit dans le groupe.

#### CONCLUSIONS

Un militantisme efficace ne consiste pas à déverser des discours idéologiques sur un groupe-cible. Il faut initier et renforcer les capacités d'apprentissage social des individus et des groupes marginalisés pour qu'ils puissent changer eux-mêmes le cours des choses. Les ONG actives dans le Sud ont le devoir de renforcer les dynamiques sociales locales. Il faut accompagner les processus d'apprentissage social.

Ce qui fait la force d'une organisation, qui lui permet de surmonter les problèmes et d'influer positivement sur son entourage jusqu'à le transformer c'est, en plus de sa capacité d'agir, ses capacités de réfléchir, de communiquer, de négocier et de développer la concorde.

Or, mis à part la capacité d'agir, les autres capacités sont souvent négligées par les ONG. Elles s'y investissent pas ou peu. Elles se préoccupent peu de développement institutionnel et de renforcement organisationnel (DIRO ou OSID en anglais). Peu de gens sont formés ou expérimentés dans l'accompagnement des processus de renforcement (empowerment) des groupes. Il y a peu de professionnels dans cette matière dans le monde des ONG. On demande de plus en plus des spécialistes, des techniciens et on néglige l'aspect de gestion des dynamiques organisationnelles.

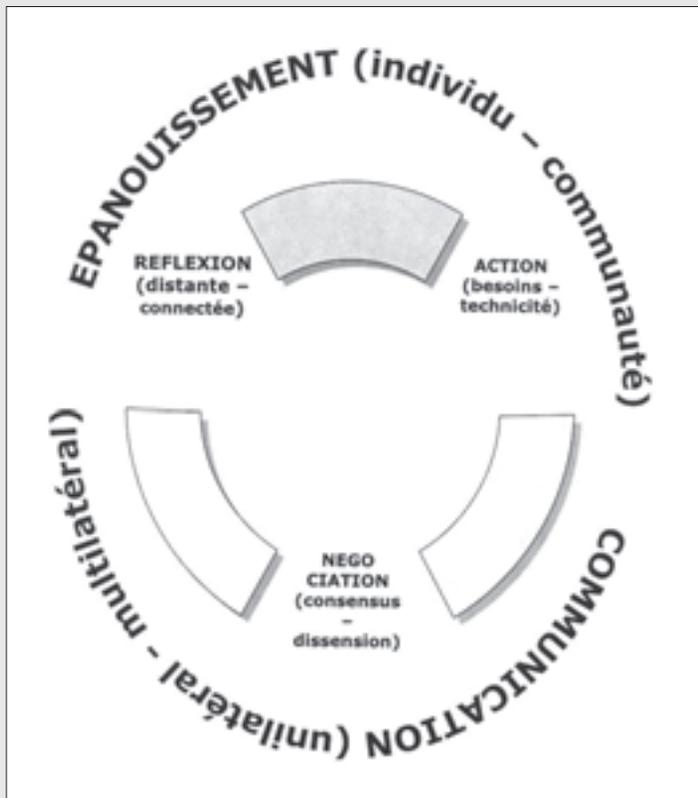
Dans le secteur privé les directeurs s'attèlent à la gestion du changement, conscients qu'il s'agit surtout d'être capable de réagir, mieux d'anticiper des changements dans le contexte. Les ONG travaillent pourtant dans le même contexte changeant. Ce n'est que très récemment que certaines ONG ont fini par comprendre l'importance de développer leurs capacités de négociation. Le plaidoyer et "l'approche basée sur les droits" mettent davantage l'accent sur la gestion de l'information et la négociation. Des approches post-modernes telles que "l'enquête valorisante" (appréciative inquiry)<sup>4</sup> et le "forum ouvert"<sup>5</sup> mettent l'accent sur la capacité de réflexion et de concorde. On cherche un nouveau sens, un projet de vie qui mobilise tout le groupe. ■■■

<sup>4</sup> Depuis la publication par Cooperrider et Srivastva de "l'enquête valorisante dans la vie organisationnelle" (1986), l'enquête valorisante est décrite de différentes manières : c'est une méthodologie qui prend l'idée de la construction sociale de la réalité à son extrême positif (spécialement avec l'accent qu'elle met sur la métaphore et la narration, les voies relationnelles du savoir, sur la langue et sur son potentiel comme une source de la théorie générative) ; elle abandonne une gestion basée sur les problèmes et, ce faisant, transforme de manière radicale la planification stratégique, les méthodes de sondage, le changement culturel, les méthodes d'intégration, de fusion, etc. ; c'est une recherche co-évolutive orientée vers le meilleur des gens, de leurs organisations et du monde autour d'eux (dans sa vision la plus large, elle implique une découverte systématique de tout ce qui fait un système vivant quand il est le rempli d'énergie, et dans sa forme la plus efficace, constructif, capable...). (<http://www.malemba.webbuilder02.hostbasket.com/page35947.htm>).

<sup>5</sup> Le Forum ouvert est une méthodologie qui permet la réalisation de réunions créatives, avec n'importe quel groupe de gens, dans n'importe quel type d'organisation. Dans un Forum ouvert, les participants créent et gèrent eux-mêmes l'ordre du jour (agenda). Des groupes de travail, en séances simultanées, examinent un thème commun, d'importance stratégique. (<http://www.malemba.webbuilder02.hostbasket.com/page35948.htm>).

### L'interaction des cinq domaines de l'apprentissage social

Ces cinq domaines sont intimement liés l'un à l'autre dans un ensemble dynamique. Le processus de communication/dialogue est présent en permanence puisque c'est lui qui permet de donner et de collecter des informations, d'influencer et de diriger les autres de manière unilatérale ou multilatérale. Le processus d'épanouissement des membres également. Il construit les forces internes du groupe que constituent ses membres. Si le groupe rassemble autour d'une cause commune beaucoup de fortes personnalités, il aura une capacité de mobilisation importante. Les trois autres se suivent dans une spirale où chaque action est le fruit d'une négociation (réussie ou non) et est elle-même suivie d'une réflexion.



### A PARAÎTRE BIENTÔT : "LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?"

**"Des personnalités apportent leur réponse..."**

Les ONG ne constituent pas un ensemble unique et cohérent. Elles peuvent être très différentes en fonction de leurs origines, de leurs objectifs, de leurs modes de fonctionnement, de leurs financements, etc. Dans le cadre de ses activités de sensibilisation, le COTA entame un travail destiné à clarifier et à lancer un dialogue autour de la notion d'ONG qui semble mal connue par le public.

Cet ouvrage en est la première étape.

Une cinquantaine de personnalités belges, francophones pour la plupart, issues de différents milieux (culture, universités, syndicats, secteur associatif, sport, politique, ...), qui se sont illustrées par leurs actions, leurs prises de position ou leur intérêt pour les domaines sociaux (droit humains, environnement, actions sociales, relations Nord Sud, commerce équitable, etc.), y expriment leur vision des ONG et posent des questions auxquelles le COTA s'efforce de répondre.

Informations : Didier Beaufort ([didier.beaufort@cota.be](mailto:didier.beaufort@cota.be))

## → ONG DE DÉVELOPPEMENT ? CONNAIS PAS !

Didier Beaufort\*

**Si vous demandez à divers interlocuteurs de citer des noms d'ONG, il est probable que la plupart d'entre eux vont penser spontanément à celles qui s'occupent de questions humanitaires ou de défense de causes spécifiques comme MSF, la Croix rouge, Amnesty international ou Handicap international. Les ONG de développement (ONGD) ne seront que très rarement évoquées. La méconnaissance de leur existence, de leur rôle et de leur travail est bien réelle au sein du public belge<sup>1</sup>.**



PHOTO : COTA

Ce constat émane des premiers entretiens réalisés dans le cadre d'un projet de livre que le COTA va publier bientôt dans lequel une cinquantaine de personnalités belges, francophones pour la plupart, issus de différents milieux (culture, université, syndicats, secteur associatif, sport, politique...), s'expriment autour de leur vision des ONG au sens le plus large. En dehors des activités dans lesquelles elle s'illustrent, elles ont été choisies parce qu'elles ont, par leurs actions, prises de position ou interventions, manifesté un intérêt pour ce qui touche les domaines sociaux ou la solidarité au sens large (droits humains, environnement, actions sociales, relations Nord-Sud, commerce équitable...).

L'ouvrage ne se limite pas à une suite d'entretiens. Les personnes interviewées doivent aussi poser des questions à propos des ONG auxquelles le COTA répondra.

Il ne s'agit pas d'une enquête mais d'une première étape d'un travail plus vaste motivé par le fait que le regard que ces personnes portent sur les ONG devrait refléter l'état des connaissances et des attentes d'un grand nombre de citoyens et servir à l'élaboration future d'autres types d'actions ou de publications sur le même thème. L'objectif est de lancer un dialogue autour de la notion d'ONG et de pouvoir mieux rendre compte auprès du public de ce qui singularise les ONGD par rapport aux autres associations.

A l'heure actuelle, plus de la moitié des entretiens ont été réalisés. Des grandes tendances se profilent qui ne peuvent nous laisser indifférents.

Ainsi, si la plupart des interviewés accordent aux ONG des fonctions de témoignage, de dénonciation, de sensibilisation du public d'une part, d'assistance aux populations d'autre part, s'attaquer aux causes structurelles du sous-développement des populations et appuyer ou accompagner des dynamiques locales, n'est que très rarement mentionné comme faisant partie du travail des ONG.

Non gouvernemental ?

Peut-être est-ce avant tout dû à l'appellation elle-même, mais presque tous s'interrogent sur la relation entre ONG et Etat. La plupart conviennent que les ONG existent avant tout pour pallier les carences de l'Etat ou pour exercer des fonctions que celui-ci ne peut ou ne veut pas prendre en charge, plusieurs s'inquiètent aussi de la dépendance financière des ONG vis-à-vis des Etats et donc leur indépendance politique, voire leur instrumentalisation possible. Certains regrettent le terme lui-même, parce qu'il s'est forgé en négatif et /ou parce qu'il peut paraître injustifié, en raison des subventions octroyées par les états ou par les agences internationales. Ce débat n'est pas neuf, mais il vaut certainement la peine d'être poursuivi.

De manière générale, les ONG sont perçues positivement. Leur utilité n'est pas contestée, mais il leur est parfois reproché un manque de cohésion avec d'autres champs de l'action sociale ou d'autres secteurs d'intervention comme l'environnement, les migrations, la culture, le mouvement altermondialiste, ... Cette perception n'est pas toujours correcte, mais elle illustre nos difficultés à mener des actions communes de manière visible.

D'autres interrogations sont aussi posées à propos de la transparence, du contrôle, des modes de subventions, de la part des financements qui arrive réellement sur le terrain, etc, mais il ressort, de manière générale qu'une demande d'informations sur ce qui caractérise les ONG est une constante. Nombreux sont ceux qui aimeraient en savoir plus (un sondage réalisé en septembre 03 auprès d'entreprises belges établit un constat similaire).

Ce premier bilan ne reflète qu'une vue partielle de ce que l'ouvrage nous dévoilera, mais il prouve déjà que nous avons du pain sur la planche si on veut que les ONGD soient un jour clairement reconnues pour leurs valeurs, leurs actions, leur raison d'être. ■■

\* cota

<sup>1</sup> Cet article a déjà été publié dans le dernier n° de Défis Sud (n°64, septembre-octobre 2004) p. 30.

# chronique de livres

## [ RECHERCHE SUR LE THÈME DU TRIMESTRE ]

*Tous les documents avec une mention COTA (cote de rangement ou disponibilité) sont consultables au centre de documentation du lundi au vendredi de 9h à 13h et de 14h à 17h (sauf le vendredi matin).*

### LES ONG

#### ENGAGEMENT : LA FIN DU MILITANTISME ?

GREGOR STANGHERLIN  
IN : DEFIS SUD, SEPTEMBRE-OCTOBRE 2004, P. 27-29.

DISPONIBLE LA BIBLIOTHÈQUE DU COTA

#### COCUS, MAIS CONTENTS ? : RÔLE ET PLACE DES ONG DANS LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

JAN AERTSEN, STAN BARTHOLOMEEUSSEN, JEAN BOSSUYT, ET AL.

ED. ACTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT, SOS FAIM, BRUXELLES, 1995, 122 P.

COTE : COTA : 111.3-EKS-C

#### LES ONG, ACTEURS DE LA MONDIALISATION

FRANÇOIS RUBIO  
COLL. : PROBLÈMES POLITIQUES ET SOCIAUX

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, PARIS, 2002, 136 P.

COTE : COTA : 111.3-RUB-O

#### THE ALMS BAZAAR : ALTRUISM UNDER FIRE, NON-PROFIT ORGANIZATION AND INTERNATIONAL DEVELOPMENT

IAN SMILLIE  
INTERMEDIATE TECHNOLOGY PUBLICATIONS, LONDON, 1995, 286 P.

COTE : COTA : 111.3-SHI-A

#### STRIKING A BALANCE : A GUIDE TO ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT

ALAN FOWLER  
EARTHSCAN PUBLICATIONS, LONDON, 1997, 298 P.

COTE : COTA : 111.3-FOW-S

#### INTERMEDIARY NGOS : THE SUPPORTING LINK IN GRASSROOTS DEVELOPMENT

THOMAS F. CARROLL  
KUMARIAN PRESS, WEST HARTFORD, 1992, 274 P.

COTE : COTA : 111.3-CAR-I

#### NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS : PERFORMANCE AND ACCOUNTABILITY : BEYOND THE MAGIC BULLET

MICHAEL EDWARDS, DAVID HULME  
EARTHSCAN PUBLICATIONS, LONDON, 1995, 259 P.

COTE : COTA : 111.3-EDW-N

#### MAKING A DIFFERENCE : NGOS AND DEVELOPMENT IN A CHANGING WORLD

MICHAEL EDWARDS, DAVID HULME  
EARTHSCAN PUBLICATIONS, LONDON, 1992, 240 P.

COTE : COTA : 111.3-EAR-M

#### POWER AND PARTNERSHIP ? : EXPERIENCES OF NGO CAPACITY-BUILDING

RICK JAMES  
INTRAC, OXFORD, 2001, 152 P.

COTE : COTA : 111.3-JAM-P

#### IMPLANTATION ET IMPACT DES ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES : CONTEXTE GÉNÉRAL ET ÉTUDE DE CAS (HAÏTI)

ALLIETTE MATHURIN, ERNST MATHURIN, BERNARD ZAUGG  
COLL. : RECHERCHES EN DÉVELOPPEMENT SHSE, GENÈVE, 1989, 141 P.

COTE : COTA : 111.3-MAT-I

#### CHANGING EXPECTATIONS ? : THE CONCEPT AND PRACTICE OF CIVIL SOCIETY IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT

BRIAN PRATT  
INTRAC, OXFORD, 2003, 215 P.

COTE : COTA : 111.3-PRA-C

#### O.N.G. ET HUMANITAIRE

JOHANNA SIMÉANT, PASCAL DAUVIN  
COLL. : LOGIQUES POLITIQUES L'HARMATTAN, PARIS, 2004, 276 P.

COTE : COTA : 111.3-SIM-O

#### FAUT-IL ÉVALUER LES ONG ?

YVES HARDY  
IN : FAIM DÉVELOPPEMENT MAGAZINE, N°198, NOVEMBRE 2004, P. 9-11

COTE : COTA : 111.3-HAR-F

#### LES ONG DANS LA TEMPÊTE MONDIALE, NOUVEAUX DÉBATS, NOUVEAUX CHANTIERS POUR UN MONDE SOLIDAIRE

COORDINATION SUD  
ED. CHARLES LÉOPOLD MAYER, 290 P.

COTE : COTA : 111.3-COO-O

#### L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT ET LE SUD : TENTATIVES POUR CIRCONSCRIRE UN PROFIL PROFESSIONNEL

ELISABETH HOFMANN, ANNIE NAJIM  
KARTHALA, PARIS, 2003, 221 P.

COTE : COTA : 171.2-HOF-A

#### ONG ET DÉVELOPPEMENT : SOCIÉTÉ, ÉCONOMIE, POLITIQUE

J-P DELER, Y-A FAURE, A. PIVETEAU, J-P ROCA  
KARTHALA, PARIS, 1998, 684 P.

COTE : COTA : 111.3-DEL-O

**LES MULTINATIONALES DU CŒUR**  
THIERRY PECH, MARC-OLIVIER PADIS  
LE SEUIL, PARIS, 2004, 95 P.

#### LES ONG

PHILIPPE RYFMAN  
LA DÉCOUVERTE, 2004, 120 P.

### RENFORCEMENT DES ONG

#### AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : MANUEL D'AUTO-ÉVALUATION

CHARLES LUSTHAUS, MARIE-HÉLÈNE ADRIEN, GARY ANDERSON ET FRED CARDEN

CRDI, OTTAWA, 1998, 147 P.

RÉF. COTA : 116-LUS-A

#### DOSSIER : PROFESSIONNELLEMENT VÔTRE

JEAN-FRANÇOIS POLLET  
IN : DEMAIN, LE MONDE, N°39-40, DÉCEMBRE 1999-JANVIER 2000, P. 8-15

RÉF. COTA : SAR 381

#### GUIDE PRATIQUE DE RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL : ORGANISATIONS DE TYPE COOPÉRATIF ET ORGANISATIONS RELAIS DE TYPE ONG

ETIENNE LAMY, PIERRE LESSARD  
COLL. : OUTILS DE DÉVELOPPEMENT CRDI, MONTRÉAL, 1998, 29 P.

RÉF. COTA : 116-LAM-G

#### RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

PNUD, NEW-YORK, 1997, 41 P.

RÉF. COTA : 110-PNU-R

#### PARTICIPATORY SELF-ASSESSMENT OF NGO CAPACITY

ALAN FOWLER WITH LIZ GOOLD AND RICK JAMES  
INTRAC OPS NO.10, OXFORD, UK, 1996, 18 P.

COTE : COTA : 111.3-FOW-P

#### INTRODUCTION AU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

IN : GESTION DU DÉVELOPPEMENT : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES  
CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT, TURIN, 1995, 178 P.

#### PRENDRE LE TAUREAU PAR LES CORNES : LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS AU SEIN DES ONG (VIDÉO)

DAVID KELLEHER, KATE MCLAREN, RONALD BISSON  
CCCI, OTTAWA, 1996, 192 P.

#### STRATEGIC PLANNING FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS : A PRACTICAL GUIDE AND WORKBOOK

MICHAEL ALLISON, JUDE KAYE  
IN : NON-PROFIT LAW, FINANCE, AND MANAGEMENT SERIES  
JOHN WILEY, NEW YORK, 1997, 277 P.

# chronique de livres

## INTRODUCTION TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

INTERNATIONAL TRAINING CENTRE OF THE ILO, TURIN (ITALIE), 1995, 178 P.

## GRABBING THE TIGER BY THE TAIL: NGOS LEARNING FOR ORGANIZATIONAL CHANGE (VIDÉO)

DAVID KELLEHER, KATE MCLAREN, RONALD BISSON  
CCIC, OTTAWA, 1996, 192 P.

## IMAGES OF ORGANIZATION: THE EXECUTIVE EDITION

GARET MORGAN  
BERRETT-KOEHLER PUB; ABRIDGED EDITION, 1998, 349 P.

## WHO CHANGES? : INSTITUTIONALIZING PARTICIPATION IN DEVELOPMENT

JAMES BLACKBURN, JEREMY HOLLAND, LONDON, IT PUBLICATIONS, 1998, 199 P.

## THE FIFTH DISCIPLINE: THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION

PETER SENGE M.  
CENTURY BUSINESS, LONDON, 1997, 424 P.

## ACTION LEARNING FOR DEVELOPMENT: USE YOUR EXPERIENCE TO IMPROVE YOUR EFFECTIVENESS

JAMES TAYLOR, DIRK MARAIS, ALLAN KAPLAN, CAPE TOWN, JUTA & COMPANY CDRA, WOODSTOCK, 1997, 74 P.

## MANAGING DEVELOPMENT: UNDERSTANDING INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

DORCAS ROBINSON, TOM HEWITT, JOHN HARRISS  
SAGE PUBLICATIONS, LONDON, 2000, 360 P.

## L'ORGANIGRAPHIE : UNE NOUVELLE FAÇON DE REPRÉSENTER LE FONCTIONNEMENT RÉEL DE L'ENTREPRISE

HENRY MINTZBERG ET LUDO VAN DER HEYDEN  
DANS : LE MANAGEMENT DU SAVOIR, EDITIONS D'ORGANISATION, 2003, P. 34-58

## LA COÉVOLUTION : ENFIN UNE SOLUTION POUR PROFITER PLEINEMENT DES SYNERGIES POSSIBLES

KATHLEEN M. EISENHARDT ET D.CHARLES GALUNIC  
IN : LE MANAGEMENT DU SAVOIR EDITIONS D'ORGANISATION, 2003, P. 203-238

## [ NOUVELLES ACQUISITIONS ]

***Vous pouvez retrouver la liste complète des nouvelles acquisitions du centre de documentation sur notre site (<http://www.cota.be>) ou encore la recevoir par courrier***

***électronique (sur demande [bibliotheque@cota.be](mailto:bibliotheque@cota.be)). Les ouvrages repris ci-dessous sont disponibles en consultation au centre de documentation.***

***Si vous désirez acquérir un de ceux-ci, veuillez contacter le diffuseur indiqué.***

## EVALUATION, MODE D'EMPLOI

MARC IMPE, ERIC LUNA  
STICS ASBL, BRUXELLES, 2002, 106 P.  
RÉF. COTA : 116-IMP-E



LE PRÉSENT CAHIER PÉDAGOGIQUE GUIDE L'ÉVALUATEUR DÉBUTANT DANS SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION EN LUI APPORTANT À CHAQUE ÉTAPE LES INFORMATIONS ET LES TECHNIQUES INDISPENSABLES. CETTE PUBLICATION OFFRE À L'ÉVALUATEUR UNE SÉRIE DE TECHNIQUES ET DE MÉTHODES SPÉCIFIQUES QUI COLLENT À DIFFÉRENTES DYNAMIQUES DE PROJETS. CETTE BROCHURE SE VEUT UN OUTIL PARMI D'AUTRES À LA DISPOSITION DES ANIMATEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL. QUELLE QUE SOIT LA VERSION D'ÉVALUATION CHOISIE, ELLE POURRA DEVENIR UN OUTIL INDISPENSABLE À LA CONDUITE RÉUSSIE D'UN PROJET.

**DIFFUSION : STICS ASBL  
62, RUE DUPONT – 1030 BRUXELLES  
SITE : [www.stics.be](http://www.stics.be)**

## CONSTRUIRE ... ET GÉRER SON PROJET

FRANÇOISE CAMBIE, MARC IMPE, ERIC LUNA, ETIENNE MARLIER  
STICS ASBL, BRUXELLES, 2004, 119 P.  
RÉF. COTA : 116-CAM-C

LE GUIDE "CONSTRUIRE ET GÉRER SON PROJET" PRÉSENTE UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ORIGINALE. ELLE EST CONÇUE SUR BASE DE LEUR PRATIQUE DE TERRAIN ET DE DIFFÉRENTES APPROCHES ISSUES DE LA SYSTÉMIQUE, DE L'ENTRAÎNEMENT MENTAL, DE LA PÉDAGOGIE DU PROJET ET DE LA PROGRAMMATION NEUROLINGUISTIQUE. LES AUTEURS PROPOSENT UN CHEMINEMENT DE QUESTIONS AUXQUELLES VOUS POUVEZ RÉPONDRE DE MANIÈRE AUTONOME OU COLLECTIVEMENT À L'INSTAR DE LA TECHNIQUE DE L'ENTRAÎNEMENT MENTAL. CETTE

APPROCHE VOUS SERA UTILE DANS LA FAÇON DE QUESTIONNER LA PROBLÉMATIQUE DE DÉPART, DE VOUS SITUER PAR RAPPORT À ELLE, D'ENVISAGER LE POSITIONNEMENT D'AUTRES ACTEURS ET DE STRUCTURER PROGRESSIVEMENT UN PLAN D'ACTION. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE APPLIQUÉE À UN PROJET PERMET D'ÉLARGIR LES ZONES D'ATTENTION DU PROMOTEUR SUR LA RELATION DU PROJET À SON CONTEXTE. ELLE PERMET AUSSI DE DÉPASSER UNE VISION TROP LINÉAIRE DE LA PROCÉDURE DE RÉALISATION D'UN PROJET POUR PRENDRE EN CONSIDÉRATION CHAQUE ÉLÉMENT CONSTITUTIF DANS UNE RELATION D'ENSEMBLE ET DE SOUS-ENSEMBLES. NOUS UTILISONS PAR EXEMPLE CETTE APPROCHE DANS LE CADRE DE LA GESTION DES RESSOURCES.

**DIFFUSION : STICS ASBL  
62, RUE DUPONT – 1030 BRUXELLES -  
SITE : [www.stics.be](http://www.stics.be)**

## THE EVIDENCE OF HEALTH PROMOTION EFFECTIVENESS : SHAPING PUBLIC HEALTH IN A NEW EUROPE : A REPORT FOR THE EUROPEAN COMMISSION BY THE INTERNATIONAL UNION FOR HEALTH PROMOTION AND EDUCATION (2 VOLUMES)

IUHPE, BRUXELLES, 2000, 36 P. ET 170 P.  
RÉF. COTA : 801-IUH-E  
CET OUVRAGE PRÉSENTE UNE ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DE LA PROMOTION DE LA SANTÉ, COUVRANT LES VINGT-CINQ DERNIÈRES ANNÉES. C'EST UN RAPPORT ANALYTIQUE EN DEUX PARTIES SUR L'EFFICACITÉ DE LA PROMOTION DE LA SANTÉ QUI SE FONDE SUR DES RÉSULTATS DE RECHERCHE APPROFONDIE COMMUNIQUÉS PAR DES UNIVERSITAIRES, DES INTERVENANTS DANS LA PRATIQUE ET DES DÉCIDEURS POLITIQUES. LA PREMIÈRE PARTIE MET EN RELIEF LES PREUVES DE L'EFFICACITÉ DE LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET SUGGÈRE DES RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION. ELLE SE VEUT UN OUTIL D'INFORMATION ET DE DÉCISION À L'INTENTION DES DÉCIDEURS POLITIQUES. LA DEUXIÈME PARTIE DÉVELOPPE LA DÉMONSTRATION DE L'EFFICACITÉ DE LA PROMOTION DE LA SANTÉ. SON CONTENU EST PLUTÔT DESTINÉ AUX CONSEILLERS POLITIQUES QUI VEULENT APPROFONDIR À LA FOIS LES ASPECTS GÉNÉRAUX ET CERTAINS SUJETS EN PARTICULIER.  
**DIFFUSION : IUHPE - 2 RUE AUGUSTE COMTE - 92170 VANVES - FRANCE  
SITE : [www.iuhpe.org](http://www.iuhpe.org)**

**L'EAU ET LE DÉVELOPPEMENT : EXPÉRIENCES FAITES PAR LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION (DDC) DANS LE DOMAINE DE L'EAU**  
DDC, BERNE, 2003, 55 P.  
RÉF. COTA : 300-DDC-E

# chronique de livres



LA PRÉSENTE BROCHURE REPRÉSENTE UN PREMIER PAS SUR LA VOIE D'UNE STRATÉGIE GLOBALE DE L'EAU. ON Y DONNE UN APERÇU DES DIFFÉRENTES COMPÉTENCES ET ACTIVITÉS DE LA DDC DANS CE DOMAINE ET ON L'ILLUSTRE PAR DES EXEMPLES CONCRETS. C'EST EN SE FONDANT SUR LEUR EXPÉRIENCE DE NOMBREUSES ANNÉES DANS LE DOMAINE DE L'EAU AINSI QUE SUR LEUR ENGAGEMENT DANS LES DIFFÉRENTS PAYS PRIORITAIRES QUE LE DDC VEUT REGARDER VERS L'AVENIR. CE SONT EN EFFET LES EXPÉRIENCES FAITES SUR LE TERRAIN ET LA COLLABORATION AVEC LEURS PARTENAIRES SUR PLACE QUI DONNENT À LA STRATÉGIE LES ANCRAGES ET LES FONDEMENTS DONT ELLE A BESOIN. LES EXPÉRIENCES QUI SONT PRÉSENTÉES DANS CETTE BROCHURE SONT FAITES POUR INSPIRER ET AIDER LES GENS À DÉCOUVRIR TOUT À LA FOIS LA PLURALITÉ ET LA MULTIPLICITÉ DE L'EAU DANS SES RELATIONS AVEC LE DÉVELOPPEMENT.

**DIFFUSION : DDC - FREIBURGSTRASSE 130 - 3003 BERNE - SUISSE**  
**SITE : [www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch)**

## TRANSFORMATIONS DE L'AGRICULTURE OUEST-AFRICAINE ET RÔLE DES EXPLOITATIONS FAMILIALES

CAMILLA TOULMIN, BARA GUËYE  
IIED, 2003, LONDON, 96 P.

**RÉF. COTA : 402-TOU-T**

CE DOCUMENT EXAMINE LES CHANGEMENTS DANS LE SYSTÈME AGRICULTURAL DE L'AFRIQUE DE L'OUEST, LES DÉFIS MAJEURS RENCONTRÉS PAR LES PETITES EXPLOITATIONS DANS LA RÉGION ET LES POSSIBILITÉS D'AVENIR, SELON LA PRESSION INTERNATIONALE ET LES CONTRAINTES DOMESTIQUES. IL VISE À RENFORCER LE DÉBAT SUR L'AGRICULTURE OUEST-AFRICAINE, LE RÔLE DES EXPLOITATIONS FAMILIALES ET LA POLITIQUE COMMERCIALE AUX NIVEAUX NATIONAL, RÉGIONAL ET GLOBAL. IL IDENTIFIE COMMENT LES MODÈLES AGRICOLES ET LA MANIÈRE DE VIVRE ÉVOLUENT DANS LES DIFFÉRENTES PARTIES DE LA RÉGION, IL DÉCRIT L'IMPACT DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET AGRICOLE DE L'OCDE SUR LA VIE AGRICOLE, IL MET EN

ÉVIDENCE LES OPPORTUNITÉS POUR LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS D'INFLUENCER LA CONCEPTION ET LES NÉGOCIATIONS DES PARTENARIATS AVEC DIVERSES ORGANISATIONS EN AFRIQUE OCCIDENTALE.

**DIFFUSION : IIED - 3 ENDSLEIGH STREET - LONDON WC1H 0DD - UNITED KINGDOM**  
**SITE : [www.iied.org](http://www.iied.org)**

## PRESSIION FONCIÈRE ET NOUVELLES NORMES D'ACCÈS À LA TERRE : VERS UNE DÉFÉMINISATION DE L'AGRICULTURE AU SUD NIGER

DIARRA DOKA, MARTHE ; MONIMART, MARIE

IIED, LONDRES, 2004, 18 P.  
COLL. : DOSSIER IIED, N°128

**RÉF. COTA : 402-DOK-P**

CE DOCUMENT EXAMINE LA POSITION DE LA FEMME DANS LA DYNAMIQUE SOCIALE QUI RÉGIT L'ACCÈS AUX TERRES AGRICOLES DES DIFFÉRENTS MEMBRES DU MÉNAGE HAUSA ET PLUS PARTICULIÈREMENT DE LA FEMME. COMMENT LA SOCIÉTÉ HAUSA GÈRE-T-ELLE LA PROPRIÉTÉ FONCIÈRE AU SEIN DES MÉNAGES DANS UNE DYNAMIQUE ÉVOLUTIVE CONSTAMMENT MISE EN CAUSE PAR DIVERS DÉTERMINANTS QUI PRODUISENT ET REPRODUISENT DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE REDISTRIBUTION, TOUJOURS ADMIS ET LÉGITIMÉS PAR TOUS ? L'ACCROISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE, L'AMENUISEMENT DES TERRES AGRICOLES DU FAIT DE FACTEURS ÉCOLOGIQUES DÉFAVORABLES, DE FACTEURS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES PAR L'AFFECTION DES SOLS À D'AUTRES UTILISATIONS URGENTES INFLUENT-ILS SUR LES RÈGLES SOCIALES EN VIGUEUR ? EXISTE-T-IL UN NIVEAU DE PRESSION FONCIÈRE OÙ LA RECHERCHE D'ÉQUITÉ DISPARAÎT POUR FAIRE PLACE À L'ACCAPAREMENT DES TERRES PAR LES PLUS FORTS ?

**DIFFUSION : IIED - 3 ENDSLEIGH STREET - LONDON WC1H 0DD - UNITED KINGDOM**  
**SITE : [www.iied.org](http://www.iied.org)**

## LA MISE EN PLACE DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI : CAS DE DEUX COMMUNES RURALES

COULIBALY, A., HILHORST, THEA  
IIED, LONDRES, 2004, 32 P.

COLL. : DOSSIER IIED, N°127

**RÉF. COTA : 111.5-COU-M**

SUITE AUX ÉLECTIONS COMMUNALES EN 1999, LA DÉCENTRALISATION EST DEVENUE UNE RÉALITÉ EN MILIEU RURAL AU MALI. CE DOSSIER CHERCHE À DOCUMENTER ET ANALYSER L'ÉVOLUTION DE LA DÉCENTRALISATION EN MILIEU RURAL DEPUIS SON DÉMARRAGE EN 1999 À PARTIR DE LA PERSPECTIVE DE DEUX COMMUNES RURALES AU MALI SUD. IL ANALYSE L'INFLUENCE DE LA DYNAMIQUE LOCALE DÉJÀ EXISTANTE SUR LA CRÉATION DE LA COMMUNE, LES ÉLECTIONS, LA MISE EN PLACE DE

CONSEILS COMMUNAUX ET SA CAPACITÉ D'AGIR. L'INTRODUCTION SUR LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE UTILISÉE SERA SUIVIE D'UN APERÇU GLOBAL DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI, PUIS D'UNE PRÉSENTATION DES DEUX COMMUNES ÉTUDIÉES ET DU DÉMARRAGE DES CONSEILS COMMUNAUX. LE CHAPITRE SUIVANT ANALYSE L'INFLUENCE DE L'ORIGINE ET DU CAPITAL SOCIAL SUR LA DYNAMIQUE ET L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES DEUX COMMUNES ÉTUDIÉES. LE DOCUMENT S'ACHÈVE SUR DES CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES POUR L'AVANCEMENT DE LA DÉCENTRALISATION AU PROFIT DE LA POPULATION RURALE.

**DIFFUSION : IIED - 3 ENDSLEIGH STREET - LONDON WC1H 0DD - UNITED KINGDOM**  
**SITE : [www.iied.org](http://www.iied.org)**

## IMPACT DES LOIS PASTORALES SUR LA GESTION ÉQUITABLE ET DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES EN GUINÉE TOURE OUSSOUBY

IIED, LONDRES, 2004, 60 P.  
COLL. : DOSSIER IIED, N°126

**RÉF. COTA : 133-TOU-I**

LA PRÉSENTE ÉTUDE EFFECTUÉE POUR LE COMPTE DE L'IIED S'INSCRIT DANS LE CONTEXTE DE SON PROGRAMME SOUS-RÉGIONAL "RÉUSSIR LA DÉCENTRALISATION" EXÉCUTÉ DANS PLUSIEURS PAYS SAHÉLIENS. L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LÉGISLATION PASTORALE DE LA GUINÉE A POUR OBJECTIF DE CERNER LES POTENTIALITÉS ET LES LIMITES DES INSTRUMENTS ADOPTÉS EN TERMES D'ORIENTATION, DE MODALITÉS D'ÉLABORATION, DE STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE, DE NIVEAU D'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS CONCERNÉS ET D'INCIDENCE SUR LES CONDITIONS DE VIE DES ÉLÉVEURS ET D'AUTRES GROUPES D'ACTEURS.

**DIFFUSION : IIED - 3 ENDSLEIGH STREET - LONDON WC1H 0DD - UNITED KINGDOM**  
**SITE : [www.iied.org](http://www.iied.org)**

## LA CULTURE N'EST PAS UN LUXE. COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT : L'ASPECT CULTUREL

DDC, BERNE, 2003, 43 P.

**RÉF. COTA : 111-DDC-C**



# chronique de livres

CE DOCUMENT EST CONSACRÉ À L'ASPECT CULTUREL GRANDISSANT DANS TOUT DÉVELOPPEMENT POLITIQUE, ÉCONOMIQUE OU SOCIAL. CE LIVRE DOIT AIDER LE PERSONNEL DE LA DDC ET SES PARTENAIRES À ACCOMPLIR CETTE NOUVELLE TÂCHE D'ENCOURAGEMENT DES CULTURES LOCALES DE TOUT SES PAYS PARTENAIRES. CETTE BROCHURE REPLACE LES PRINCIPES CULTURELS DE LA DDC DANS UN CONTEXTE PLUS LARGE ET PRÉSENTE UNE SÉRIE DE PROJETS. L'AMBITION EST DE DONNER L'ENVIE D'ENTREPRENDRE DES PROJETS CULTURELS, D'INTÉGRER D'AVANTAGE LA CULTURE ET DE TROUVER DES SYNERGIES AVEC LES PROGRAMMES DANS LEUR ENSEMBLE.

**DIFFUSION : DDC - FREIBURGSTRASSE 130 - 3003 BERNE - SUISSE**  
**SITE : [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch)**

## DEBT SUSTAINABILITY : OASIS OR MIRAGE?

UNCTAD, GENÈVE, SUISSE, 2004, 90 P.  
 COLL. : ECONOMIC DEVELOPMENT IN AFRICA

**RÉF. COTA : 114-UNC-D**

CE LIVRE TRAITE DE L'ALLÈGEMENT DE LA DETTE DES PAYS DU TIERS-MONDE ET PLUS PARTICULIÈREMENT EN AFRIQUE. CET OUVRAGE TRAITE DE PLUSIEURS SUJETS DONT QUELQUES QUESTIONS TRÈS IMPORTANTES TELLES QUE : QUEL NIVEAU D'ENDETTEMENT EST ACCEPTABLE POUR DES PAYS DONT LA MAJORITÉ DE LA POPULATION VIT AVEC MOINS DE 1 DOLLAR PAR PERSONNE PAR JOUR ? ET IL ESSAIE D'APPORTER DES SOLUTIONS À CE PROBLÈME INEXTRICABLE.

**DIFFUSION : UNITED NATIONS PUBLICATIONS, SALES AND MARKETING SECTION - BUREAU E-4 - 1211 GENEVA 10 - SUISSE**

## DIALOGUE À DEUX VOIX POUR LE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION FAMILIALE RURALE (AU BURKINA FASO, AU MALI, AU NIGER ET AU SÉNÉGAL)

SOS-FAIM LUXEMBOURG, ESCH-ALZETTE, LUXEMBOURG, 2003, 56 P. + CD-ROM

NOTE : ATELIER DE RÉFLEXION ORGANISÉ À OUAGADOUGOU DU 27 AU 31 JANVIER 2003 : SYNTHÈSE



## RÉF. COTA : 402-SOS-D

CET OUVRAGE EST LA SYNTHÈSE DE L'ATELIER DE RÉFLEXION SUR LE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION FAMILIALE RURALE DANS QUATRE PAYS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST ORGANISÉ PAR SOS-FAIM AVEC L'APPUI DU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES. L'ATELIER A RÉUNI UNE CINQUANTAINE DE PARTICIPANTS DES ORGANISATIONS PAYSANNES, DES INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCE ET DES BANQUES AGRICOLES. IL AVAIT POUR OBJECTIF D'ANALYSER LES CONTRAINTES DES ACTEURS PRÉSENTS QUI LIMITENT LE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION FAMILIALE, DE PROPOSER DES PISTES D' ACTIONS POSSIBLES VISANT À SURMONTER CES CONTRAINTES ET D'INTERPELLER LES POUVOIRS POLITIQUES ET LES COOPÉRATIONS INTERNATIONALES POUR RENFORCER UN CADRE CONTEXTUEL PLUS FAVORABLE EN FAVEUR DE L'EXPLOITATION FAMILIALE.

**DIFFUSION : SOS-FAIM 9 RUE DU CANAL - 4050 ESCH / ALZETTE - LUXEMBOURG**  
**SITE : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)**

## LA DÉSERTIFICATION DANS LE MONDE :

### CAUSES - PROCESSUS - CONSÉQUENCES - LUTTE

IBRAHIM NAHAL  
 COLL. : BIOLOGIE, ÉCOLOGIE, AGRONOMIE  
 L'HARMATTAN, PARIS, 2004, 150 P.

**RÉF. COTA : 123-NAH-D**



APRÈS AVOIR ÉTUDIÉ LES CAUSES ET LE PROCESSUS DE DÉSERTIFICATION, CET OUVRAGE REND COMPTE DES PROCÉDÉS DE LUTTE CONTRE LA DÉSERTIFICATION. D'AUTRE PART, IL REND COMPTE DU POTENTIEL (PRODUCTION DE VIANDE, DE CÉRÉALES, DE FIBRES ET DE PEAUX) DES ZONES ARIDES ET SEMI-ARIDES ET DONNE DES PISTES POUR L'EXPLOITATION JUDICIEUSE DE CES ZONES. LA DÉSERTIFICATION EST UN PROBLÈME HUMAIN. LA DÉGRADATION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES TENSIONS BIOLOGIQUES ET PHYSIQUES QU'ELLE IMPLIQUE S'ACCOMPAGNENT TOUJOURS DE CONSÉQUENCES D'ORDRE PHYSIQUE, AFFECTIF, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR L'INDIVIDU, LA

FAMILLE, LA COMMUNAUTÉ ET LE PAYS. D'OÙ LA NÉCESSITÉ D'UNE COOPÉRATION RÉGIONALE ET INTERNATIONALE DANS LA LUTTE DE L'HUMANITÉ CONTRE CE FLÉAU QUI SERA UN DES PROBLÈMES ENVIRONNEMENTAUX LES PLUS SÉRIEUX DE NOTRE PLANÈTE AU 21ÈME SIÈCLE.

**DIFFUSION : L'HARMATTAN - 5-7 RUE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE - 75005 PARIS - FRANCE**

**SITE : [www.editions-harmattan.fr](http://www.editions-harmattan.fr)**

## ECONOMIE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES NATURELLES

TALADIDIA THIOMBIANO  
 L'HARMATTAN, PARIS, 2004, 347P.

**RÉF. COTA : 121-THI-E**

VOICI UNE PRÉSENTATION COMPLÈTE ET DÉTAILLÉE DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET PROBLÈMES CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT ET LES RESSOURCES NATURELLES.

CE MANUEL S'ADRESSE AUX ÉTUDIANTS DU SECOND CYCLE EN ÉCONOMIE DE L'ENVIRONNEMENT QUI Y TROUVERONT LES DÉVELOPPEMENTS THÉORIQUES LES PLUS ACTUELS ET AU-DELÀ, LES APPLICATIONS ATTACHÉES À CHAQUE CHAPITRE, EN PARTICULIER DANS LE CADRE DE LA THÉORIE MICROÉCONOMIQUE. SON ORIGINALITÉ RÉSIDE DANS LA SIMPLICITÉ DES OUTILS EMPLOYÉS MAIS AUSSI DANS LES EXEMPLES CHOISIS NOTAMMENT DANS LE CONTEXTE AFRICAÏN SANS NÉANMOINS NÉGLIGER LE CARACTÈRE INTERNATIONAL DES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES.

**DIFFUSION : L'HARMATTAN - 5-7 RUE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE - 75005 PARIS - FRANCE**

**SITE : [www.editions-harmattan.fr](http://www.editions-harmattan.fr)**

## NOTRE OÙ SE DÉSENGAGE : UNE CHANCE POUR NOTRE AUTONOMIE ?

ALEXANDRA MELLE, BENOÎT LECOMTE  
 ILES DE PAIX, HUY, SIX CAHIERS

**RÉF. COTA : 114-MEL-N**

CE DOCUMENT RETRACE LES EXPÉRIENCES DES ORGANISATIONS PAYSANNES NÉES DANS LA MOUVANCE DE L'ACTION D'UNE ONG DU NORD AUTOUR DE LA COUPURE DU CORDON OMBILICAL : COMMENT BIEN NÉGOCIER CETTE ÉTAPE INCONTOURNABLE QU'EST LE DÉSENGAGEMENT DE L'ORGANISATION D'APPUI ? QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ? QUELLE VIE APRÈS LA COUPURE ? SANS DONNER DE SOLUTIONS TOUTES FAITES, CE DOCUMENT RELATE LES EXPÉRIENCES VÉCUES PAR LES ORGANISMES D'APPUI ET LES ORGANISATIONS PAYSANNES D'AFRIQUE DE L'OUEST.

**DIFFUSION : ILES DE PAIX - 37 RUE DU MARCHÉ - 4500 HUY - BELGIQUE**

**SITE : [www.ilesdepaix.org](http://www.ilesdepaix.org)**

# formations / événements

## [ FORMATIONS ]

### INTRAC TRAINING

#### STRATEGY DEVELOPMENT, 12TH TO 14TH JANUARY 2005, LONDON UK

NGOS ARE CONSTANTLY HAVING TO MAKE DIFFICULT CHOICES WHEN FACED WITH THE MASSIVE SCALE OF POVERTY AND DISTRESS, COMPOUNDED BY THE LIMITED RESOURCES IN THE NON-PROFIT SECTOR. THIS AND THE NATURE OF NGO WORK REQUIRE STRATEGIC THINKING AND ACTION. STRATEGIC THINKING IS A DYNAMIC PROCESS.

SUPPORTING SOUTHERN ADVOCACY, 19TH TO 21ST JANUARY 2005, LONDON UK

ADVOCACY IS AN IMPORTANT PART OF DEVELOPMENT PROGRAMMING, AS NGOS IN THE SOUTH AND EAST ARE INCREASINGLY LOOKING TO DEVELOP THEIR ADVOCACY STRATEGIES AND CAPACITY AND AS STAFF OF NORTHERN NGOS AND DONOR ORGANISATIONS ARE INVOLVED WITH SUPPORTING THE ADVOCACY PROGRAMMES OF THEIR SOUTHERN PARTNERS.

MANAGING PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION, 24TH TO 28TH, JANUARY 2005, OXFORD UK  
DONORS' DEMANDS FOR GREATER ACCOUNTABILITY, TOGETHER WITH OUR OWN NEED TO LEARN FROM AND BUILD ON OUR OWN EXPERIENCES HAVE LED TO RAPID DEVELOPMENTS WITHIN THE FIELD OF MONITORING AND EVALUATION. THIS COURSE LOOKS AT THE GROWING IMPORTANCE OF PARTICIPATORY METHODS AND THE LIMITATIONS OF MORE TRADITIONAL LINEAR, CAUSE AND EFFECT INTERPRETATION.

DISCOUNTED FEES CAN BE OBTAINED IF YOU APPLY EIGHT WEEKS BEFORE THE COURSE START DATE. FOR COMPLETE LISTING OF ALL COURSES RUNNING UNTIL MARCH 2005, PLEASE VISIT [www.intrac.org](http://www.intrac.org) OR EMAIL [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org)

#### DU 11 JANVIER AU 29 MARS 2005

#### INITIATION AUX LITTÉRATURES AFRICAINES

CYCLE DE 30 HEURES DE COURS (TOUS LES MARDIS, DE 18 H À 20 H 30) ORGANISÉ PAR LE CEC, LE COURS SERA DONNÉ PAR JEAN-PIERRE JACQUEMIN, CHERCHEUR SPÉCIALISÉ EN LITTÉRATURES AFRICAINES (ANCIEN CHEF DE TRAVAUX À L'UNIVERSITÉ DU ZAÏRE, CAMPUS DE LUBUMBASHI) : GRANDS COURANTS, PRINCIPAUX THÈMES, AUTEURS MAJEURS, DÉCOUVERTES, CONSEILS ET SUGGESTIONS DE LECTURES (ROMANS, POÉSIE, THÉÂTRE). LE COURS S'ADRESSE À TOUTE PERSONNE INTÉRESSÉE ET PLUS SPÉCIALEMENT AUX ÉTUDIANTS, ENSEIGNANTS ET CHERCHEURS EN LETTRES, DÉSIREUX DE S'INITIER AU DOMAINE.

#### AUTRES PUBLICS POTENTIELS :

ANIMATEURS D'ONG, ASSOCIATIONS INTERCULTURELLES, JOURNALISTES CULTURELS, ETC.

LIEUX : CEC - MAISON DE LA FRANCITÉ - 18, RUE JOSEPH II - 1000 BRUXELLES - MÉTRO: ARTS-LOI

INSCRIPTIONS : LE COURS NE PEUT ACCUEILLIR PLUS DE 20 PERSONNES. DÉLAI D'INSCRIPTION : AVANT LE 6 JANVIER 2004.

PARTICIPATION AUX FRAIS : 110 € (75 € POUR ÉTUDIANTS OU DEMANDEURS D'EMPLOI)

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS : VALÉRIE BRIXHE, COOPÉRATION PAR L'ÉDUCATION ET LA CULTURE 18, RUE JOSEPH II - 1000 BRUXELLES, TÉL. : 02.217.90.71 - FAX : 02.217.84.02, COURRIEL : [educationval@skynet.be](mailto:educationval@skynet.be) SITE : [www.cec-ong.org](http://www.cec-ong.org)

#### 20 AVRIL AU 11 JUIN 2005

#### LOUVAIN-LA-NEUVE (BELGIQUE)

#### FORMATION INTERNATIONALE : LE GENRE COMME CONDITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

ORGANISÉE PAR LE MONDE SELON LES FEMMES ET L'AIDEP ASSOCIÉE AU DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE LA POPULATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN (UCL)

THÈMES DE LA FORMATION : LES PRATIQUES ET DYNAMIQUES DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET POPULAIRE, LA QUALITÉ DES SOINS ET LES DROITS REPRODUCTIFS ET SEXUELS.

LE PROGRAMME DE FORMATION S'ARTICULE AUTOUR DES AXES SUIVANTS : SEMAINES 1, 2 ET 3 : APPORTS THÉORIQUES, PRÉSENTATION ET UTILISATION D'OUTILS PERMETTANT D'ANALYSER ET INTÉGRER LA QUESTION DU GENRE DANS UN PROJET OU UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ; ÉCHANGES D'EX-PÉRIENCES ET DE PRATIQUES ENTRE LES STAGIAIRES ;

SEMAINE 4 ET 5 : PRATIQUE DE TERRAIN EN BELGIQUE (STAGES DANS DES ASSOCIATIONS, CENTRES DE PLANNING FAMILIAL OU ENTREPRISES À FINALITÉ SOCIALE) ;

SEMAINES 6 ET 7 : RESTITUTION DE L'EX-PÉRIENCE PRATIQUE EN BELGIQUE, CONSTRUCTION DE STRATÉGIES, PARTAGE D'EX-PÉRIENCES ET ÉVALUATION DU STAGE.

DURANT TOUTE LA PÉRIODE DE FORMATION, LA-LE STAGIAIRE SERA AMENÉ-E À ÉLABORER UN PROJET PERSONNEL QUI CONSISTERA À DÉVELOPPER : SES OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MÉTHODES AINSI QU'UN AGENDA POUR INTÉGRER LA DIMENSION GENRE DANS SON TRAVAIL DE TERRAIN.

UN CERTIFICAT SERA OCTROYÉ SUR BASE DE LA FRÉQUENTATION, DE LA PARTICIPATION PERMANENTE AU PROGRAMME ET DE LA PRÉSENTATION D'UN

DOCUMENT DE PROJET : "STRATÉGIES D'INTÉGRATION D'UNE POLITIQUE DE GENRE DANS MON TRAVAIL", DOCUMENT QUI SERA PRÉSENTÉ ET ÉVALUÉ À LA FIN DU STAGE.

LA FORMATION S'ADRESSE À DES PERSONNES TRAVAILLANT SUR LE TERRAIN DU DÉVELOPPEMENT (DANS LE MILIEU ASSOCIATIF ET/OU ADMINISTRATION, FORMATION ET ENSEIGNEMENT, ORGANISATIONS INTERNATIONALES...) ET AYANT UNE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PERTINENTE. ELLE LEUR PERMETTRA D'INTÉGRER ET/OU D'APPROFONDIR UNE DIMENSION FONDAMENTALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE GENRE.

INFORMATIONS PRATIQUES ET DOSSIERS DE CANDIDATURES SUR LE SITE <http://www.sped.ucl.ac.be/AIDEP/aiddep.htm> OU SUR SIMPLE DEMANDE À L'ADRESSE [aiddep@sped.ucl.ac.be](mailto:aiddep@sped.ucl.ac.be) OU À L'AIDEP, PLACE MONTESQUIEU, 1 BTE 17, 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE, BELGIQUE, E-MAIL : [aiddep@sped.ucl.ac.be](mailto:aiddep@sped.ucl.ac.be), TEL \*\* 32 10/47 45 42 - FAX : \*\* 32.10/47.29.52

#### COMMUNITY DEVELOPMENT RESOURCE ASSOCIATION COURSES FOR 2005

18 – 22 APRIL AND 22 – 28 AUGUST 2005: FOUNDATIONS IN DEVELOPMENTAL PRACTICE

9 – 13 MAY 2005: DEVELOPMENTAL PLANNING, MONITORING AND EVALUATION

19 – 23 SEPTEMBER 2005: DEVELOPMENTAL SUPERVISION

11 – 22 APRIL, 6 – 10 JUNE, 1 – 5 AUGUST 2005: LEADING DEVELOPMENTAL PRACTICE

MORE DETAILED INFORMATION ON ANY OF THESE COURSES PLEASE CONTACT PAULINE SOLOMONS OR CONSULT OUR WEBSITE: , TEL: +27 (0) 21 462 3902, FAX: +27 (0) 21 462 3918,

EMAIL: [pauline@cdra.org.za](mailto:pauline@cdra.org.za), WEBSITE: [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

#### FORMATION D'ANIMATEURS D'ATELIERS CITOYENS : AUTOUR DE LA QUESTION DU RACISME

PARTICULARITÉ DE LA FORMATION D'ANIMATEUR D'ATELIER CITOYEN " CETTE FORMATION EST UN LIEU DE RECHERCHE, D'APPRENTISSAGE, DE CRÉATION, D'EXPÉRIMENTATION ET D'ENGAGEMENT. ELLE MET CONSTAMMENT EN RELATION, PARFOIS EN TENSION OU EN MIROIR, LES NOTIONS DE "CITOYENNETÉ" ET DE "RACISME" QU'ELLE DÉCLINE DE DIFFÉRENTS POINTS DE VUE.

LA CITOYENNETÉ EN TANT QUE DÉMARCHE PARTICIPATIVE APPUYÉE PAR DES OUTILS D'ANIMATION. LE RACISME ET LES DISCRIMINATIONS ABORDÉS DE DIFFÉRENTES PERSPECTIVES : THÉORIQUE, PRATIQUE, ÉMOTIONNELLE. LA COMPLEXITÉ DU MONDE

# formations / événements

DANS LEQUEL JE VIS, JE DOIS ME SITUER, RÉAGIR ET AGIR. DÉROULEMENT DE LA FORMATION EN DEUX PHASES :

- A. APPROCHE COLLECTIVE DES CONCEPTS, SOUS LA FORME D'EXPOSÉS THÉORIQUES, DE DÉVELOPPEMENTS MÉTHODOLOGIQUES, DE JEUX, DE PRÉSENTATIONS D'EXPÉRIENCES, DE TÉMOIGNAGES DE PERSONNES CONCERNÉES PAR LE RACISME (VICTIMES, TÉMOINS, ACTEURS, ...)
- B. RÉALISATION ET ANIMATION D'UN ATELIER CITOYEN AUTOUR DE LA QUESTION DU RACISME AVEC L'APPUI D'UN FORMATEUR.

DATES :

PARTIE A : DU VENDREDI 8, 14H-20H,

AU SAMEDI 9 AVRIL 2005, 9H-16H

ET DU VENDREDI 22, 14H-20H,

AU SAMEDI 23 AVRIL 2005, 9H-16H.

PARTIE B : EST ORGANISÉE PAR LE PARTICIPANT EN ACCORD AVEC LE FORMATEUR QUI LE SUPERVISE. UNE SÉANCE DE RESTITUTION COLLECTIVE DES ATELIERS RÉALISÉS SERA ORGANISÉE.

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

POUR LES PERSONNES INTÉRESSÉES À SUIVRE CETTE FORMATION, DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES PEUVENT ÊTRE DEMANDÉES AU SECRÉTARIAT DE L'UNITÉ DE FORMATION CONTINUE DE L'EESP, TÉL 021 651 03 10 ; [FORMATION.CONTINUE@EESP.CH](mailto:FORMATION.CONTINUE@EESP.CH) OU À LA FONDATION EDUCATION ET DÉVELOPPEMENT, AVENUE DE COUR 1, 1007 LAUSANNE, TÉL. : 021 612 00 81 [myriam.bouverat@lausanne.globaleducation.ch](mailto:myriam.bouverat@lausanne.globaleducation.ch)

## [ EVÉNEMENTS ]

### LE 5 JANVIER DE 16H30 À 18H30 CAMPUS DU SOLBOSCH, AUDITOIRE GUILLISSEN, À 1000 BRUXELLES LES MOUVEMENTS DE RÉSISTANCE DANS LA MONDIALISATION

LE CHANOINE FRANÇOIS HOUTART, SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU FORUM MONDIAL DES ALTERNATIVES ET DIRECTEUR DU CENTRE TRICONTINENTAL, DONNERA UNE CONFÉRENCE SUR LES DIFFÉRENTS MOUVEMENTS DE RÉSISTANCE DANS LA MONDIALISATION.

LE MERCREDI 21 JANVIER À 20H

A LA MAISON DE LA POÉSIE, RUE FUMAL 28 À 5000 NAMUR

LES MERCREDI DE L'AUTRE LIVRE L'AFRIQUE DU SUD REVISITÉE APRÈS L'APARTHEID. LE RETOUR, DANS LE PAYS LIBÉRÉ, D'UNE MILITANTE BELGE, EMPRISONNÉE PENDANT 4 ANS SOUS L'APARTHEID. AVEC HÉLÈNE PASSTOORS, DOCTEUR EN ETHNOLOGUE, COLLABORATRICE AU CENTRE TRICONTINENTAL (CETRI) DE LOUVAIN-LA-NEUVE

INFO : 02/650 24 26

DU 26 AU 31 JANVIER 2005

### FORUM SOCIAL MONDIAL

RETOUR À PORTO ALEGRE. APRÈS UN DÉTOUR EN 2004 PAR L'INDE ET BOMBAY, LE FORUM SOCIAL MONDIAL RETROUVE SA VILLE DE NAISSANCE, PORTO ALEGRE AU BRÉSIL.

RENSEIGNEMENTS :

[www.forumsocialmundial.org.br](http://www.forumsocialmundial.org.br)

FEBRUARY 19-28, 2005

PRITHVI 2005 – GLOBAL ECO MEET, KERALA, INDIA

INTERNATIONAL SEMINARS AND EXHIBITION, RENEWABLE ENERGY, ENERGY EFFICIENCY

MORE INFO ER. HARI KUMAR R ENERGY

MANAGEMENT CENTRE – KERALA &

SUB CENTRE OF UNIDO INSHIP AN

AUTONOMOUS CENTRE UNDER THE

DEPARTMENT OF POWER,

GOVERNMENT OF KERALA, THYCAUD

P.O. THIRUVANANTHURAM 695014,

KERALA, INDIA.

PH : +914712323363 FAX : +914712323342

EMAIL : [rhari@Keralaenergy.org](mailto:rhari@Keralaenergy.org) [www.prithvionline.org](http://www.prithvionline.org)

15 ET 22 FÉVRIER, 8, 15 ET

22 MARS 2005 – 18 H

UNIVERSITE LIBRE DE BRUXELLES

"LES RELATIONS ECONOMIQUES ENTRE L'EUROPE ET L'AMERIQUE LATINE"

SÉMINAIRE ORGANISÉ PAR LE CENTRE

D'ETUDE DES RELATIONS ENTRE

L'UNION EUROPÉENNE ET L'AMÉRIQUE

LATINE (CERCAL).

LE SOMMET DES CHEFS D'ÉTAT DE L'UE

ET DE L'AMÉRIQUE LATINE QUI S'EST

TENU À GUADALAJARA EN MAI 2004 A

CONSOLIDÉ LE PARTENARIAT STRATÉ-

GIQUE ENTRE LES DEUX RÉGIONS. CE

SÉMINAIRE DE PRINTEMPS SERA DÉDIÉ

À L'ÉTUDE ET À L'ANALYSE DU VOLET

ÉCONOMIQUE DE CE PARTENARIAT ET

DE SES EFFETS SUR LE DÉVELOPPE-

MENT HUMAIN DES PAYS CONCERNÉS

LIEU : ULB – BÂT.H – AUD.2215 (AV. PAUL

HÉGER – 1000 BRUXELLES)

P.A.F. 65 EUROS / ETUDIANT NON ULB :

30 EUROS

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS AU

02 650 31 03 OU À L'ADRESSE

[cercal@ulb.ac.be](mailto:cercal@ulb.ac.be)

MARCH 2-3, 2005

WORLD SUSTAINABLE ENERGY DAYS,

EUROPEAN PELLETS CONFERENCE,

PHOTO COMPETITION "SUSTAINABLE

ENERGY" WELS, AUSTRIA,

MORE INFO : O.OE.

ENERGIESPARVERBAND LANDSTRASSE

45, A-4020 LINZ.

PH/FAX : +437327720-14380-14383

EMAIL : [office@esv.or.at](mailto:office@esv.or.at), [www.esv.or.at](http://www.esv.or.at)

APRIL 7-9, 2005

REASIA 2005, BEIJING, CHINA

2ND ASIAN INTERNATIONAL

### RENEWABLE ENERGY EQUIPMENT & TECHNOLOGY EXHIBITION

MORE INFO : REASIA, A-804, HUAZHAN PLAZA, N°12 YUMIN RD, CHAOYANG DISTRICT, BEIJING 100029, CHINA.

PH : +86-10-8225-2695, FAX : +86-10-8225-

2651, EMAIL : [vivian@gracefaire.com](mailto:vivian@gracefaire.com)

28 ET 29 AVRIL 2005

GESTION ET ÉVALUATION DES PROJETS

EN VUE DU DÉVELOPPEMENT

UNIVERSITÉ HASSAN II – MOHAMMEDIA,

FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES,

ECONOMIQUES ET SOCIALES.

DÉPARTEMENT DES SCIENCES

ECONOMIQUES ET DE GESTION

(MAROC)

POUR FAIRE LE POINT SUR LES

MÉTHODES, LES PROCÉDURES ET LES

PRATIQUES DE GESTION ET D'ÉVALUA-

TION DES PROJETS DE DÉVELOPPE-

MENT ET EN VUE DE CONTRIBUER À LA

PRÉPARATION D'UNE PLATE-FORME

SYNTHÉTIQUE SUR LES DIFFÉRENTES

FACETTES DE CETTE QUESTION, BASÉE

SUR DES ANALYSES SCIENTIFIQUES

BIEN ÉTAYÉES, LA FACULTÉ DES

SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES

ET SOCIALES DE L'UNIVERSITÉ HASSAN

II - MOHAMMEDIA, EN ÉTROITE COLLA-

BORATION AVEC LE MASTER ANALYSE

DE PROJETS : INDUSTRIELS, AGRI-

COLES, SOCIAUX ET D'ENVIRONNEMENT

DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1, ONT DÉCI-

DÉ DE RASSEMBLER UNE DIZAINÉ D'EX-

PERTS, UNIVERSITAIRES ET CHER-

CHÉURS, ACTEURS INSTITUTIONNELS

ET NON GOUVERNEMENTAUX DANS UN

COLLOQUE DÉDIÉ À LA PROBLÉMATIQUE

DE " LA GESTION ET L'ÉVALUATION DES

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : EXPÉ-

RIENCES ET PERSPECTIVES ".

LE COLLOQUE SERA ORGANISÉ AUTOUR

DES TROIS AXES SUIVANTS:

- ÉVOLUTION DU CONCEPT ET DES PRA-

TIQUES DE GESTION DE PROJETS DE

DÉVELOPPEMENT;

- DIVERSITÉ DES PRATIQUES ET DES

PROCÉDURES D'ÉVALUATION DES PRO-

JECTS DE DÉVELOPPEMENT ;

- GESTION ET ÉVALUATION DE PROJETS

DE DÉVELOPPEMENT ET BONNE GOU-

VERNANCE.

INFORMATIONS : A. IBENRISSOUL :

RESPONSABLE DU COLLOQUE

([a.ibenrissoul@wanadoo.net.ma](mailto:a.ibenrissoul@wanadoo.net.ma)),

O. CASTEL: CO-RESPONSABLE

([odile.castel@univ-rennes1.fr](mailto:odile.castel@univ-rennes1.fr))

1ER MAI 2005

SEMAINE DURABLE DU

DÉVELOPPEMENT DURABLE

SENSIBILISER DÉVELOPPEMENT

DURABLE

LE MINISTÈRE FRANÇAIS DE L'ÉCOLOGIE

ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

ORGANISE CETTE SEMAINE DU DÉVE-

LOPPEMENT DURABLE, DONT LA 3ÈME

ÉDITION DEVRAIT SE DÉROULER EN MAI

2005.

## on nous informe

L'OBJECTIF POURSUIVI ET REVENDIQUÉ PAR CETTE SEMAINE EST L'INFORMATION ET LA SENSIBILISATION DU PLUS GRAND NOMBRE À LA NOTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, "UN DÉVELOPPEMENT QUI RÉPOND AUX BESOINS DU

PRÉSENT SANS COMPROMETTRE LA CAPACITÉ DES GÉNÉRATIONS FUTURES À RÉPONDRE AUX LEURS". UN "VILLAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE", DES SPECTACLES ET CONFÉRENCES, DES PROJETS LABELLISÉS AU NIVEAU NATION

ET RÉGIONAL AINSI QUE DIVERS ÉVÉNEMENTS PERMETTENT DE RENDRE VISIBLE CETTE SEMAINE...

RENSEIGNEMENTS : [www.semaine.du.developpement.durable.gouv.fr](http://www.semaine.du.developpement.durable.gouv.fr)

## on nous informe

**VIENT DE PARAÎTRE LE N° 5/6, AUTOMNE-HIVER 2004 D'ENJEUX INTERNATIONAUX. DEUX GRANDS DOSSIERS : LES "DIPLOMATIES PARALLÈLES", POUR OU CONTRE L'ENTRÉE DE LA TURQUIE DANS L'UE ?**



En marge de ces deux dossiers, Enjeux internationaux propose un reportage sur le sort des milliers d'Africains subsahariens échoués dans le Nord du Maroc, aux portes de l'Espagne ; ouvre ses pages à Amnesty International qui lance une grande campagne contre les violences faites aux femmes ; laisse carte blanche au journaliste américain Jay Walljasper qui dénonce la privatisation croissante de notre environnement et plaide pour la création d'espaces publics d'échanges et de débats ; regrette avec Etienne Bours la récupération commerciale d'un genre musical rebelle par excellence, le reggae.

POUR COMMANDER UN NUMÉRO, VOUS ABONNER, OU POUR LE SIMPLE PLAISIR PÉRÉGRIN, BIENVENUE SUR NOTRE SITE [www.enjeux-internationaux.org](http://www.enjeux-internationaux.org) \_47, AVENUE DES MYRTES, 1080 BRUXELLES \_TÉL : 00 32 2 465 61 83 \_ [info@enjeux-internationaux.org](mailto:info@enjeux-internationaux.org)

**LES ÉDITIONS EDITOO.COM ET LE CENTRE AFRICAÏN D'ANALYSE ET DE POLITIQUE ANNONCENT LA PUBLICATION DU LIVRE "REGARDS BELGES SUR LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO" DE ROBIN MASANGANA DIAMAKA.**

Dans ce livre-entretien, des nombreuses personnalités belges de haut rang analysent la situation dans laquelle se trouve le Congo aujourd'hui. A travers ce regard, l'auteur veut percevoir l'engagement

de la Belgique envers un pays auquel elle est liée par l'histoire et les intérêts et espère que ce dialogue inaugurerait d'un nouveau partenariat susceptible de relancer la coopération belgo-congolaise. Un livre à lire pour tous ceux qui s'intéressent à ce pays. Prix: 17 euros (frais de port par envoi postal) Isbn:2-7477-0069-0, Pages:168 Thème: politique, format:14x22

Une partie des fonds de cet ouvrage est destinée à la scolarisation des enfants défavorisés du Congo. Distribution : Unicef Belgique, Av. des Arts, 20 bte 18 1000 Bruxelles.

COMPTE TENU DU NOMBRE LIMITÉ D'EXEMPLAIRES, IL VOUS EST VIVEMENT CONSEILLÉ DE RÉSERVER DÈS MAINTENANT ET SANS FRAIS VOTRE LIVRE AUPRÈS DE : [centrafricana@yahoo.fr](mailto:centrafricana@yahoo.fr)

**VIENT DE PARAÎTRE : AFRIQUE DES GRANDS LACS, COMPRENDRE LA CRISE**



A la veille de la tenue à Dar Es Salaam, du 18 au 19 novembre, de la première conférence du cycle de Conférences internationales de la région des Grands Lacs, l'Institut Panos Paris et MFI - Médias France Intercontinents, agence de presse de RFI - Radio France Internationale, éditent un dossier documentaire intitulé "Afrique des Grands Lacs : comprendre la crise" avec le soutien de Cordaid, de l'Union européenne et de l'Agence intergouvernementale de la francophonie (AIF).

En 93 pages, ce guide de poche conçu à l'intention des journalistes provenant des différents pays concernés ainsi que d'autres régions du monde attentives aux évolutions en Afrique centrale, comprend des données indispensables à la compréhension des enjeux actuels de paix, de sécurité, de démocratie et de développement abordés lors du cycle de Conférences Internationales

de la région des Grands Lacs. Quatre thèmes principaux seront abordés lors de cette conférence, la première du genre à appréhender globalement les problèmes de la région : paix et sécurité, gouvernance et démocratie, développement économique et intégration régionale, ainsi que les questions humanitaires et sociales.

Cet outil retrace l'histoire de la crise des Grands Lacs et dresse un bilan des efforts de la communauté internationale et de la société civile dans ce lent et difficile processus de paix.

CONTACT : INSTITUT PANOS PARIS, [panos@panosparis.org](mailto:panos@panosparis.org), TEL. : + 33 (0)1 40 41 05 50

**LE GRAD VOUS INFORME DE LA SORTIE DE SA DERNIÈRE BANDE DESSINÉE : "DES BULLES DANS LE COMMERCE" 5 HISTOIRES SUR LE COMMERCE ÉQUITABLE, CALZA - MARET-MIBÉ-ROULINSEN, (BD, 40PAGES, FORMAT FRANCO-BELGE)**

Connaissez-vous les conditions de production de nos petites fringues sympas et surtout pas chères ? Qui tire profit du commerce du café ? Comment rendre les échanges commerciaux plus justes ? Pourquoi le commerce équitable n'est-il pas de la charité ? Qu'est-ce qu'un consommateur ?

Cette bande dessinée à caractère engagé, réalisée avec cinq dessinateurs suisses romands, nous amène à comprendre que l'organisation actuelle du commerce mondial se fait souvent à l'insu et au détriment du producteur comme du consommateur. Elle nous invite en définitive à participer à un mode de consommation plus responsable.

INFORMATION : GRAD -FRANCE (GROUPE DE RÉALISATIONS ET D'ANIMATION POUR LE DÉVELOPPEMENT) 228, RUE DU MANET, 74130 BONNEVILLE, FRANCE, TÉL. : 04 50 97 08 85 - FAX : 04 50 25 69 81, EMAIL : [grad.fr@fnac.net](mailto:grad.fr@fnac.net)

**INSTRAW - LANCEMENT D'UN NOUVEAU SITE**

L'institut international de recherche de formation pour l'avancement de la femme (INSTRAW) a officiellement lancé son nouveau site Internet le 22 juillet 2004. <http://www.un-instraw.org>

**VIENT DE PARAÎTRE : REVUE PALABRE/AS N°12 : "FEMMES VICTIMES DES CONFLITS, ACTRICES DE PAIX"**

# on nous informe

Ce numéro montre que les tensions persistent après de guerres proprement dites, qu'il existe beaucoup de situations où les conflits sont permanents... Parfois, les femmes qui ont été victimes de violence, ne savent pas se sortir de telles expériences et pratiques. Mais dans la majorité des cas elles surmontent la perversité des violences subies, et créent de nouvelles règles et des pratiques sociales alternatives. Nous vous présentons trois associations des femmes qui réalisent un travail basé sur l'appui immédiat aux victimes, et en même temps, ont la perspective à long terme de créer des mécanismes qui amènent à la paix, à l'entente entre les différents acteurs impliqués dans le conflit.

CONTACTS POUR LE PROJET PALABRES :  
MARCELA DE LA PEÑA – HÉLÈNE RYCKMANS –  
LIDIA RODRIGUEZ PRIETO, LE MONDE SELON  
LES FEMMES, RUE DE LA SABLONNIÈRE 18  
À 1000 BRUXELLES – BELGIQUE,  
TÉL. : 32 2 223 05 12 – FAX : 32 2 22 3 15 12,  
EMAIL : [palabras@mondefemmes.org](mailto:palabras@mondefemmes.org),  
SITE WEB : [www.mondefemmes.org](http://www.mondefemmes.org)

## SOS FAIM, QUARANTE ANS ET MILLE IDÉES DANS LA TÊTE, DÉFIS SUD, N° 64 (SEPT-OCT. 2004)

Alors que leurs énergies sont concentrées sur la mobilisation des citoyens, le lobbying



et la défense des intérêts de leurs partenaires du Sud, les ONG oublient parfois de retracer leur histoire, d'établir la critique de leur action et d'interroger leurs pratiques au regard des enjeux d'aujourd'hui. Comment sommes-nous nés, comment avons-nous grandi, quelles furent nos réussites et nos erreurs, quels furent nos changements de cap et de stratégies ? Telles sont les questions auxquelles Défis Sud propose, dans sa 64e édition, des réponses diversifiées, portées tant par l'expérience de SOS Faim que par l'expérience d'autres associations de développement. Le partenariat avec les organisations du Sud : le couple Nord/ Sud

toujours au cœur du développement ? Le militantisme : 40 ans plus tard, la révolution est-elle encore pour après-demain ? La récolte de fonds : rien que du fric ? La société civile : à beau concept, définitions floues ! Les relations avec les bailleurs de fonds : ou les risques du professionnalisme de surface. Ce numéro de Défis Sud tente, par un regard dans le rétroviseur, de faire progresser le débat sur la question de savoir si les ONG "servent" encore à quelque chose...

Conditions d'abonnement : abonnement pour 1 an, soit 6 numéros : 20 euros ou abonnement pour 2 ans (12 numéros) : 30 euros. Les rédactions qui désirent reproduire la couverture du magazine peuvent l'obtenir en format pdf en envoyant un mail à : [d.sud@sosfaim.be](mailto:d.sud@sosfaim.be) Sommaire et de nombreux articles en lignes sur [www.defis-sud.info](http://www.defis-sud.info)

Cette édition de Défis Sud est disponible au prix de 4 euros en s'adressant à Défis Sud, rue aux Laines, 4 à 1000 Bruxelles, Belgique  
Fax : +32 2 514 47 77 - Tél. : + 32 2 511 22 38,  
Email : [d.sud@sosfaim.be](mailto:d.sud@sosfaim.be)

site Internet : [www.defis-sud.info](http://www.defis-sud.info)

POUR PLUS D'INFORMATION : PIERRE COOPMAN, RÉDACTEUR EN CHEF DÉFIS SUD,  
[pco@sosfaim.be](mailto:pco@sosfaim.be)

## SOLIDARITÉ PROTESTANTE RECHERCHE, POUR SON SIÈGE À BRUXELLES, UN(E) GESTIONNAIRE DE PROJET À TEMPS SPÉCIALISÉ EN SANTÉ PUBLIQUE

Poste à pourvoir fin janvier 2005

Profil: formation minimum de base A1, diplôme en santé publique internationale ou expérience équivalente, expérience de terrain en pays en voie de développement d'au moins 3 ans, bonne connaissance de la coopération internationale, très bonne maîtrise de la gestion du cycle de projet, disposer à réaliser des missions de suivi, bon sens des responsabilités et de l'organisation, capacité de travailler de manière autonome et en équipe, très bonne maîtrise de la langue française, respect pour la foi chrétienne.

LETTRE DE MOTIVATION ET CV À ENVOYER À SOLIDARITÉ PROTESTANTE, 5 RUE DU CHAMP DE MARS À 1050 BRUXELLES OU PAR COURRIEL [solidarite.protestante@epub.be](mailto:solidarite.protestante@epub.be)  
SITE WEB: [www.protestanet.be/solidariteprotestante](http://www.protestanet.be/solidariteprotestante)

## RCN JUSTICE & DÉMOCRATIE ENGAGE UN/E ADMINISTRATEUR - FINANCIER - LOGISTICIEN (AFL) AU RWANDA

Profil: compétences confirmées en gestion financière, administrative, et logistique, expérience d'expatriation dans le cadre de la coopération au développement (en Afrique centrale de préférence), capacité de gestion des ressources humaines ; aisance dans les relations humaines ; sens de la relation institutionnelle, capacité d'organisation, d'anima-

tion et de délégation, qualité d'intégrité, sens de la négociation, ouverture d'esprit, respect de la culture du pays et de la population nationale, sensibilité à l'objectif spécifique du programme et adhésion aux principes de l'ONG.

Responsabilités : Il/elle est responsable de la gestion financière et comptable de la mission ; met en œuvre toutes les procédures et démarches facilitant les prises de décisions financières et les engagements financiers ; participe à la gestion des contrats bailleurs ; Il/elle est responsable de l'administration générale de la mission et met en œuvre les procédures et démarches facilitant les prises de décisions administratives., Il/elle élabore un cadre de gestion du personnel national et en supervise l'application. Il/elle a autorité directe sur l'ensemble du personnel financier, comptable, logistique et administratif de la mission, dans le respect de l'organigramme, Il/elle est responsable de la gestion logistique de la mission et coordonne sa mise en œuvre., Il/elle est responsable des aspects opérationnels de la sécurité des personnes et des biens engagés par RCN dans la mission. Il/elle travaille sous l'autorité de, et rapporte au Coordonnateur de la mission. L' Administrateur - Financier - Logisticien est basé à Kigali.

Engagement et départ dès que possible, pour une année minimum. Renouvellement souhaité. Retour au pays d'origine : deux voyages par an.

POUR PLUS D'INFORMATIONS VEUILLEZ CONTACTER MADAME ISABELLE PLUMAT,

## offres d'emploi

RESPONSABLE DE PROGRAMME À  
BRUXELLES AU 32 (0) 2 347 02 70 OU  
[rcnbl.rp1@tiscali.be](mailto:rcnbl.rp1@tiscali.be)

### POST OF REGIONAL PROGRAMME MANAGER (RPM) FOR VSF - BELGIUM REGIONAL OFFICE FOR EAST AFRICA.

The RPM is mandated by the Executive Committee of VSF-to provide an efficient and effective support to the VSF-B projects in eastern Africa and to assure the programming and good coordination of VSF-B field activities. The RPM will also develop new initiatives in the Region (the Region means Sudan, Kenya, Uganda and Ethiopia). The RPM is reporting to the Regional Director. His/her role is to implement VSF-B strategy in East Africa, according to the VSF-B global strategy, and doing so, to help VSF-B to reach its mission, participate in the development of VSF-B strategy for East Africa, to bring a professional profile to VSF-B as key player in Livestock Development in East Africa, to ensure effective management of programs, staff and resources, to develop new initiatives in East-Africa, to develop and maintain good donor contacts and relations within East-Africa, to ensure that staff encompass and demonstrate the shared values in VSF-B approach to its activities., to deputise for the Regional Director on program issues with OLS, donors, governments. The RPM can be assisted, on request, by the internal skills of VSF-B (HQ, Regional Office East Africa, French speaking countries) and/or by external consultants (identifi-

# offres d'emploi

cation missions, assessments, surveys, etc...). If consultancies are not included in donors budgets, they are subject to prior approval by the Regional Director. Requirements: relevant advanced university degree, 5 years of experience in livestock development and project cycle management, knowledge of funding and fund raising mechanisms of major regional bodies (e.g. EC), experience in project formulation, experience in capacity building, fluent in English, have the necessary skills to manage and motivate a (multicultural) team, organizational and planning skills, communication skills (interpersonal), reporting skills, ability to prepare and present technical material to audiences at all levels, computer literate, identify him/herself with the mission, vision and values of VSF-B, display intercultural sensitivity, respect in dealing with others, experience in conflict or post-conflict country, other languages: local languages or French Responsibilities: RPM provides timely and accurate reports to RD, oversees the development of project proposals, ensures overall management of projects ensuring effective use of resources, provides the adequate technical support and guidance to the projects in East-Africa, provides (technical) support and guidance to the PMs and manages, supervises and coaches them, including by monitoring through quarterly work plans, and by respecting the VSF-B P&P and Ops Manual procedures, the donors requirements are well known, documented and met by

respecting donors procedures and by providing timely and accurate reports (activity and financial reports), supports capacity and institutional building within VSF-B and its partners, maintains and develops contacts with relevant consortiums and networks of VSF-B, M&E system is implemented for the best quality of VSF-B activities, participates in the selection, briefing and technical support of VSF-B field personnel, where required, contributes to the knowledge management of the global organization  
INFO : CATHERINE LOUIS, VSF-DZG BELGIUM, AVENUE PAUL DESCHANELLAAN 36-38 1030 BRUSSELS, T: + 32 (0) 2 539 09 89, F: + 32 (0)2 539 34 90 [c.louis@vsf-belgium.org](mailto:c.louis@vsf-belgium.org), [www.vsf-belgium.org](http://www.vsf-belgium.org)

## QUINOA, ONG D'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT RECHERCHE DES PARTICIPANTS BÉNÉVOLES POUR SES CHANTIERS DANS LE SUD

Ces micro-projets sont réalisés en partenariat avec des ONG locales dans des domaines diversifiés : reforestation, animation d'enfants des rues, ateliers de théâtre action, restauration du patrimoine architectural, reportages, construction...

Quinoa travaille avec des associations en Afrique (Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Mali et Maroc), en Asie (Philippines, Inde, Népal) et en Amérique latine (Équateur, Cuba, Guatemala).

INFORMATIONS : CÉCILE IMBERECHTS ,

QUINOA ASBL, ONG D'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT,  
73 RUE BOSQUET, 1060 BRUXELLES,  
TÉL. 02/537 56 04 - 02/534 48 82, FAX 02/537 96 61  
SITE : [www.quinoa.be](http://www.quinoa.be)

## POUR POURSUIVRE SON DÉVELOPPEMENT ET ASSURER DES PRESTATIONS PLURIDISCIPLINAIRES, UN BUREAU D'ÉTUDES (DÉVELOPPEMENT ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, URBANISME, HABITAT, ENVIRONNEMENT, TRANSPORTS, POLITIQUES SOCIALES ETC.) RECHERCHER UN CARTOGAPHE / GÉNOMATICIEN AYANT :

- au moins deux ans d'expérience professionnelle
- la maîtrise de SIG (Map Info ...) et logiciels de dessin, connaissant bien Autocad
- des connaissances de base de l'urbanisme et des politiques publiques et des collectivités locales
- de préférence une pratique de bases de données (au oins requêtes, jointures etc, peut être un peu de traitement statistique)
- habitude et goût pour le travail en équipe, réactivité et esprit d'initiative.

Poste salarié dans un premier temps, sur CDD, à négocier. Possibilité d'évolution ensuite (plutôt comme partenaire indépendant)

CONTACTER JULIEN LANGÉ PAR COURRIEL [julol@wanadoo.fr](mailto:julol@wanadoo.fr)

# forum Echos du Cota

Chers lectrices et lecteurs,

Depuis le 15 septembre, la rubrique des ECHOS DU COTA vous offre la possibilité de télécharger des questionnaires vous permettant de donner votre avis et de nous faire part de vos suggestions sur la revue ([www.cota.be](http://www.cota.be)).

Il vous était déjà possible de nous contacter par courrier électronique ([stephane.boulch@cota.be](mailto:stephane.boulch@cota.be)).

Pour compléter ce dispositif destiné à accroître et améliorer nos échanges avec vous, un forum ECHOS DU COTA est également mis à votre disposition afin de vous permettre de partager vos impressions et de les discuter avec la rédaction, les autres lecteurs et les membres des comités de suivi de la revue.

Nous espérons pouvoir ainsi mieux connaître vos besoins et nous tenir au plus près de vos souhaits concernant la forme de la revue, les dossiers traités et les choix thématiques que nous faisons, les personnes ressources ou des sources documentaires utiles.

Vous pouvez également vous servir de ce forum pour soumettre à l'avance vos propositions d'article ou de thèmes aux autres visiteurs, entamer des discussions sur les articles parus ou ceux que vous aimeriez voir publier dans nos pages ou sur les compléments en ligne offerts par le site.

Pour vous inciter à réagir et vous donner matière supplémentaire à vous exprimer, le forum vous permet de consulter les comptes rendus des comités de rédaction, les appréciations que des abonnés auront faites par courrier ou par questionnaire.

### Trois espaces de discussion sont ouverts sur ce forum :

«Diverses appréciations des lecteurs» (réagissez aux commentaires des autres lecteurs)

«Comités de rédaction» (vos avis et suggestion concernant les décisions ou interrogations du comité de rédaction. Impliquez-vous davantage dans la conception de la revue)

«Thèmes à venir» (Proposez des thématiques et/ou exprimez vous sur la façon dont il conviendrait selon vous de la aborder)

### Règles et fonctionnement

La modération est assurée par le responsable de la revue ([stephane.boulch@cota.be](mailto:stephane.boulch@cota.be)).

La lecture des messages et la consultation des documents mis à disposition sont totalement libres. Par contre, si vous souhaitez à votre tour poster des messages ou des documents, vous devez vous inscrire. La démarche est très simple :

- rendez-vous dans la rubrique forum du site;
- puis dans la section «register» afin d'y remplir le formulaire proposé;
- accepter les conditions de participations et cliquer sur «submit»;
- à chaque visite, votre nom et votre mot de passe vous seront demandés.

En espérant rapidement pouvoir dialoguer avec vous...