

Travailler ensemble à la qualité



RAPPORT ANNUEL 2007 ABRÉGÉ

Table des matières

Avant-propos	3
Introduction	5
Parcours d'apprentissage par le travail	9
Activités d'apprentissage collectif	10
Financement stratégique	13
Programmes spéciaux – Cross Over	16
Programmes spéciaux – Zone jeunes	17
Élaboration des capacités et égalité des sexes	18
Prestation de services autour du placement	19
Faits et chiffres de 2007	20
Organigramme	21
Aperçu des organisations membres au 31 décembre 2007	22
Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2007	22

Avant-propos

Les richesses sont inégalement réparties à travers le monde. Ces dernières décennies, les différences entre riches et pauvres n'ont fait qu'augmenter. Selon les démographes, la population mondiale s'accroîtra de quelque trois milliards d'individus dans les quarante années à venir pour atteindre environ 9 milliards d'êtres humains. Cette croissance de la population se concentrera essentiellement dans les pays du Sud. La pauvreté est la cause de nombreux problèmes importants, tels que la précarité de la santé, les mauvaises conditions de logement, le manque d'instruction, les migrations et les guerres. Des sociétés stables sont nécessaires pour combattre la pauvreté de façon structurelle. Dans une société stable, de solides organisations sociales – la société civile – sont indispensables. De longs processus, souvent laborieux, sont nécessaires à l'édification de telles organisations solides.

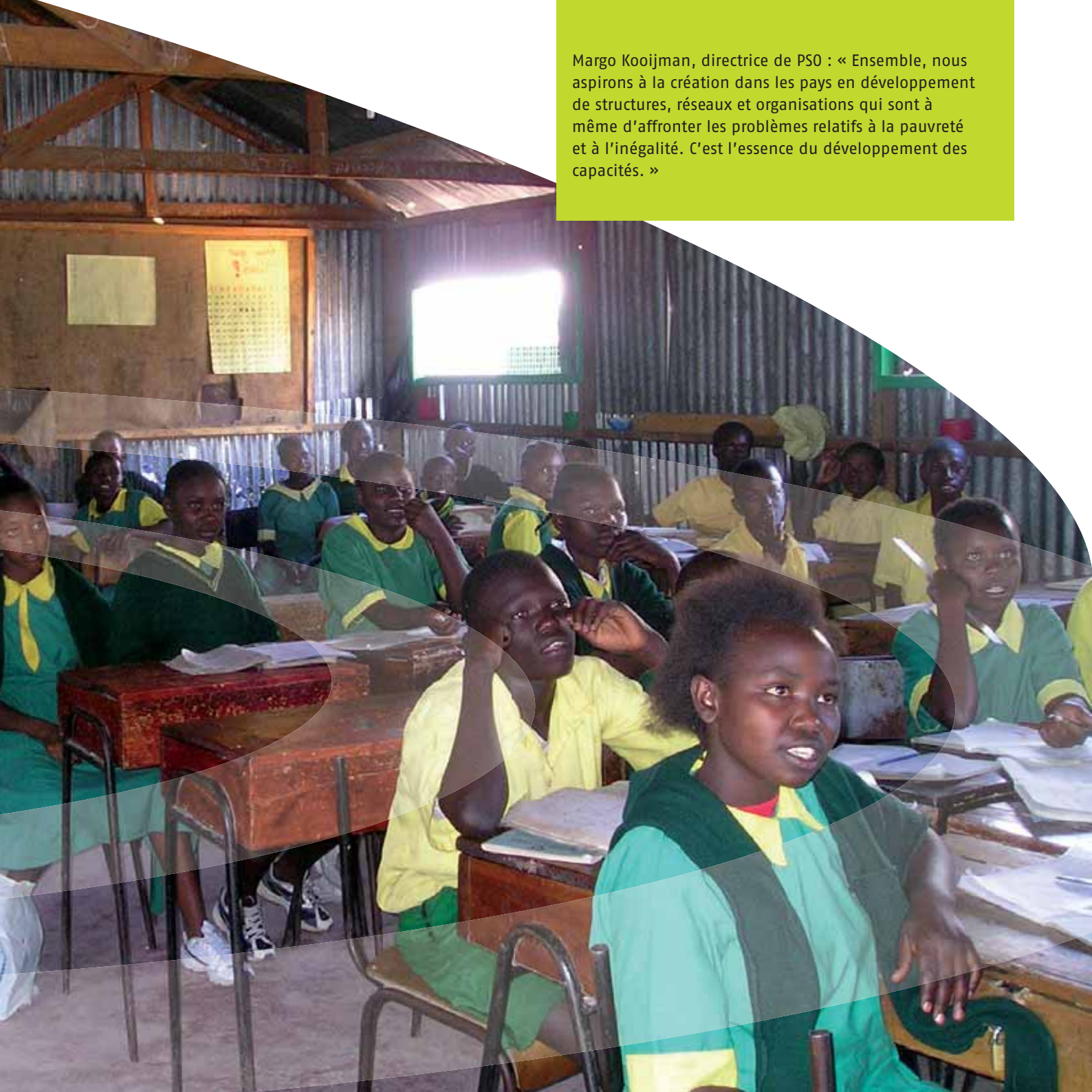
PSO essaie de contribuer au développement des capacités de la société civile dans les pays du Sud. Cette contribution est rendue possible grâce à la mise en oeuvre par nos organisations membres de projets et de programmes visant le renforcement de la capacité des partenaires locaux. Par ailleurs, PSO se charge d'envoyer des centaines d'experts dans les pays en développement. PSO est une association regroupant environ 50 organisations néerlandaises privées et professionnelles actives dans le domaine de la coopération. Chaque année, nous recevons de nombreuses demandes d'adhésion. Cependant, nous pouvons seulement admettre trois membres par an. En 2007, nous avons eu le plaisir d'accueillir les nouveaux membres suivants : Theatre Embassy, Simavi et ETC Foundation.

En tant que tout nouveau président, je suis fortement impressionné par les connaissances et l'expérience de PSO et de ses membres dans le domaine du développement des capacités. Ces vingt dernières années, PSO est passé d'une association exclusivement orientée sur la prise en charge des placements dans les pays en développement à un centre unique de connaissances en matière de développement des capacités. La notion de développement des capacités est difficile à comprendre pour un profane. Ce rapport annuel vous permet cependant de découvrir des exemples très clairs de ce dont il s'agit dans la pratique. Rien que des projets ou des placements rationnels. À cette fin, PSO met résolument l'accent sur la qualité. C'est la raison pour laquelle des critères de qualité ont été développés. Au cours de ce mandat (2007-2010), la priorité sera donnée à l'application de ces critères ainsi qu'à la stimulation de l'innovation. Pour ce faire, PSO utilise différents outils, tels que des parcours d'apprentissage par le travail avec des organisations membres, des parcours d'apprentissage collectif, des financements stratégiques et des programmes spéciaux. Tout ceci est rendu possible grâce à la subvention de presque 28 millions d'euros du Ministère des Affaires étrangères.

Pour conclure, j'aimerais relever que nous, en tant que Pays-Bas, pouvons être particulièrement fiers des connaissances, de l'expérience et du dévouement de nombreuses personnes dans le domaine de l'aide au développement. Dans cette chaîne, PSO est un petit maillon, mais combien précieux. Cela en vaut vraiment la peine de le rendre encore plus visible !

Marnix van Rij, président

Margo Kooijman, directrice de PSO : « Ensemble, nous aspirons à la création dans les pays en développement de structures, réseaux et organisations qui sont à même d'affronter les problèmes relatifs à la pauvreté et à l'inégalité. C'est l'essence du développement des capacités. »



Introduction

La pauvreté est un des principaux problèmes dans le monde. Des millions de personnes doivent vivre avec moins d'un dollar par jour. Les efforts de PSO visent à combattre la pauvreté de façon structurelle. C'est ce que nous faisons en collaboration avec les membres qui adhèrent à notre organisation. Ce sont des organisations néerlandaises privées et professionnelles actives dans le domaine de la coopération.

Elles ont non seulement chacune leurs propres expertise et domaines prioritaires, mais elles ont également un point commun: elles souhaitent contribuer au développement des capacités de leurs organisations partenaires dans le Sud, ainsi qu'aux réseaux et structures qui gravitent autour de ces organisations. Ces partenaires sont différentes organisations sociales, telles que les syndicats, les organisations de femmes ou des coopératives de producteurs de café.

PSO a justement pour mission de renforcer les organisations sociales dans les pays en développement. Nous le faisons car les membres de PSO, eux-mêmes des organisations sociales aux Pays-Bas, disposent de la base pour mener à bien cette mission. Lors de la mise en oeuvre, nous ne pouvons toutefois pas perdre de vue que les autorités et les entreprises ont un rôle à jouer. Il est, par conséquent, important de bien connaître le contexte dans lequel nous intervenons.

Les membres de PSO s'orientent sur les (réseaux des) organisations dans la société civile parce que celles-ci sont des acteurs cruciaux dans les pays en développement. Les organisations sociales peuvent veiller à l'équilibre du champ de forces entre la population, les entreprises et les autorités. C'est pourquoi une société civile forte, indépendante et diversifiée est primordiale pour un développement stable et équitable des sociétés du Sud.

L'objectif de PSO vise à ce que les organisations locales dans la société civile soient toujours plus à même de combattre elles-mêmes la pauvreté et l'inégalité. Pour ce faire, nous équipons des personnes pour qu'elles édifient des organisations puissantes et renforcent les réseaux communs de ces organisations.

L'engagement dans la qualité

Le développement des capacités est une discipline à part. Travailler au renforcement des capacités des organisations, réseaux et structures dans le Sud exige une attitude, connaissance et compréhension spécifiques. C'est un grand défi de les faire correspondre par la suite aux processus déjà en place localement. C'est la raison pour laquelle PSO a choisi pour son mandat de 2007 à 2010 de travailler tout particulièrement à la qualité de l'engagement de ses organisations membres.

PSO contrôle un certain nombre de critères de qualité servant à déterminer si le soutien promis à une organisation locale peut conduire à une organisation plus efficace.

Critères de qualité PSO

- Une analyse approfondie du problème que l'organisation souhaite aborder, du contexte et des autres acteurs pertinents;
- Une analyse claire des forces et des faiblesses de l'organisation par rapport à l'objectif que l'organisation veut atteindre pour le groupe cible;
- L'organisation locale est impliquée dans le processus de renforcement, du premier projet à la dernière évaluation, afin qu'elle se sente responsable du problème et de la solution;
- L'organisation partenaire et l'organisation membre utilisent pleinement les capacités locales;

- Un mélange d'activités sur mesure, telles que l'échange, le coaching et la formation est mis en place selon la situation;
- L'approche de l'organisation, logique, réaliste et approfondie, englobe une bonne analyse des risques;
- Il existe une harmonisation et une collaboration avec d'autres parties intéressées et l'implication des donateurs est également coordonnée;
- Le renforcement de l'organisation est durable.

Avec ces critères de qualité, PSO vise des interventions bien préparées de ses membres, intégrées dans les structures locales. Nous voulons également que les organisations membres adaptent leur travail au stade de développement des organisations partenaires, qu'elles se concentrent plus sur les résultats de leur soutien et qu'elles veillent à ce que leurs efforts tendent vers l'objectif escompté, à savoir la capacité des organisations partenaires. Nous faisons valoir en outre la durabilité de leurs activités. À cette fin, l'apprentissage de et dans la pratique joue un rôle primordial.

L'apprentissage selon PSO

Pour PSO, l'apprentissage est crucial dans le processus d'amélioration de la qualité. En approfondissant la pratique et en tirant des leçons de celle-ci, nous obtenons des améliorations. Celles-ci sont à nouveau appliquées dans la pratique. Cette mise en oeuvre n'est pas réalisée isolément par nos membres. La valeur ajoutée de PSO réside dans le fait que nos membres apprennent également de leurs expériences mutuelles et qu'ils remettent à profit ces nouvelles connaissances et idées dans le cadre de leurs activités. À cet effet, PSO réunit les expériences, les pratiques d'excellence et les compétences exemplaires tirées du vécu des organisations membres et les partage avec d'autres organisations membres et parties intéressées. Nous voulons par ailleurs nous assurer que les organisations membres

Partage d'excellentes expériences chez Solidaridad

Solidaridad collabore avec de nombreuses petites organisations de producteurs qui cultivent et font le commerce du café, du coton, du thé et du cacao. Ces petites organisations ont souvent du mal à survivre sur le marché mondial, mais la manière de renforcer ce groupe d'organisations est relativement peu connue. Il est cependant clair que les organisations de producteurs ne font pas grand usage des pratiques d'excellence, ni des connaissances acquises par d'autres organisations similaires pour renforcer leur position. C'est la raison pour laquelle Solidaridad, Green Development Organization, Agrofair Assistance and Development et le PNUD/SGP ont développé un projet dans lequel la documentation systématique de ces expériences exemplaires occupe une place prépondérante. Lorsque les expériences sont décrites d'une manière accessible, d'autres organisations peuvent apprendre sur la base de ces expériences et ne doivent plus les réinventer elles-mêmes. PSO a financé partiellement ce projet qui s'étend d'octobre 2007 à octobre 2009. Les partenaires de ce projet sont des organisations de producteurs d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie. Huit expériences ont été documentées.

La deuxième phase du projet, financée par l'*Innovatiefonds* (Fonds d'innovation), concentre l'attention sur le partage actif des expériences documentées. Au cours de la première phase, le site Web informatif suivant www.progresonetwork.org a été conçu. Dès lors, le défi consiste à intéresser un nombre suffisant de personnes et d'organisations pour que le site Web soit utilisé comme plate-forme et comme lieu de rencontre virtuel pour les organisations de producteurs, les ONG et autres parties intéressées. Ce genre de plate-forme peut conduire à la formation de groupes au sein desquels les personnes collaborent ensemble et apprennent les unes des autres, notamment grâce aux discussions générées ou aux formations suivies en ligne. La deuxième phase sert également à rechercher activement encore plus d'expériences. Un nombre d'expériences intéressantes feront l'objet d'une récompense et seront largement documentées.

soient tenues informées des nouvelles idées et tendances dans le domaine du développement des capacités. En un mot, l'association se veut être une plate-forme de réflexion commune orientée sur le développement des capacités.

L'approche innovatrice

À notre avis, l'innovation constitue un autre moyen important pour développer efficacement et durablement les capacités. C'est la raison pour laquelle l'innovation est un des points forts de PSO dans la période s'étendant jusqu'en 2010. PSO veut encourager les organisations membres à rechercher activement de nouvelles approches et méthodes, ainsi que de nouveaux modèles en matière de développement des capacités. Pour les organisations membres par exemple, cela revient à découvrir de nouvelles idées, de nouvelles zones (géographiques) ou de nouveaux groupes cibles, tels que les migrants. En vue de stimuler l'innovation, PSO recourt à plusieurs outils, à savoir le financement, la documentation et les activités collectives. L'Innovatiefonds (Fonds d'innovation) est un outil exceptionnel. Il a été spécialement créé pour financer des projets innovants, tels que celui de Solidaridad (à la page 6).

Pour édifier les capacités d'une manière professionnelle, PSO met à disposition les différents outils suivants:

- Les parcours d'apprentissage par le travail avec des organisations membres. Il s'agit de parcours centrés sur les demandes d'apprentissage et les objectifs de développement d'une organisation membre individuelle. PSO et le membre déterminent conjointement les domaines dans lesquels l'organisation membre souhaite poursuivre le développement et l'amélioration de ses activités de renforcement des capacités dans le Sud.
- Les activités d'apprentissage collectif. PSO offre des activités orientées demande qui répondent à une question commune des membres PSO, telle que des parcours d'apprentissage collectif et la recherche-action. Par ailleurs, PSO propose des activités orientées offre, également appelées événements, qui visent à signaler les

tendances et à explorer l'importance de celles-ci pour les membres. Enfin, PSO soutient les réseaux et les rapports d'échange autour d'un thème spécifique.

- Le financement stratégique. PSO finance des programmes et projets de ses organisations membres en matière de développement des capacités dans soixante-dix pays. Il est question de programmes et projets dans lesquels les organisations membres travaillent consciemment au développement des capacités et, ce faisant, aux questions d'apprentissage et aux objectifs de développement s'y rapportant. À ce niveau, des expériences sont acquises alors que les améliorations deviennent visibles.
- Les programmes spéciaux et les domaines prioritaires spécifiques. PSO dispose de deux programmes pour le financement du placement de groupes cibles spéciaux. Le programme Zone jeunes permet aux jeunes du Nord et du Sud d'acquérir de l'expérience dans le domaine du développement des capacités. Le programme Cross Over a été créé pour qu'au départ de leur milieu socioculturel, les migrants jouent un rôle dans les activités d'élaboration des capacités dans leur région d'origine. Outre ces groupes cibles spécifiques, PSO concentre également son attention sur des domaines prioritaires particuliers, tels que l'aide humanitaire dans des états fragilisés et l'égalité des sexes. PSO a pour ambition de constituer un mélange astucieux de tous les outils existants pour ces domaines.
- La prestation de services en matière de placements. Chaque année, PSO s'occupe de l'envoi de centaines d'experts néerlandais et internationaux. Ceux-ci s'investissent aux côtés des partenaires du Sud dans les activités de renforcement des capacités des organisations (membres) néerlandaises.

La suite de ce rapport aborde les objectifs atteints en 2007 dans chacun de ces domaines.



Parcours d'apprentissage par le travail

PSO stimule les organisations membres à améliorer constamment la méthode qu'elles utilisent pour renforcer leurs organisations partenaires du Sud. À cette fin, le parcours d'apprentissage par le travail a été développé et intégré en 2007. C'est un des principaux outils déployés par PSO pour donner corps à cette amélioration de qualité.

Conjointement à une organisation membre, PSO jette un regard critique sur les points forts de la méthode de travail de l'organisation, les points plus faibles et les chances d'amélioration de la qualité. Sur la base de cette analyse, l'organisation membre détermine un objectif de développement et y associe un plan d'action. L'organisation membre conclut avec PSO un accord qui décrit cet objectif de développement et le plan d'action. Il stipule également la façon dont PSO contribue au plan d'action. Par exemple, par le biais de conseils, d'analyses ou de parcours d'apprentissage collectif. Par conséquent, les contrôles de qualité effectués par les organisations membres contribuent au fait que les organisations partenaires du Sud seront tellement renforcées qu'elles deviennent des acteurs actifs et efficaces dans leur propre contexte local.

La qualité avant la quantité

Les avantages du parcours d'apprentissage par le travail se manifestent dès le premier entretien et pas seulement lors de la conclusion de l'accord ou l'exécution de celui-ci.

C'est un point d'apprentissage important lors de l'utilisation du nouvel outil du parcours d'apprentissage par le travail. La mise au point au sein de la propre organisation, ainsi que l'harmonisation avec l'organisation partenaire et PSO prend beaucoup de temps. PSO attache beaucoup d'importance à ce processus et préfère concentrer son énergie dans la qualité des accords et le processus y conduisant. Ceci a eu pour conséquence de revoir à la baisse les ambitions nourries pour le nombre d'accords conclus en 2007. Courant 2007, PSO a mené des entretiens avec 28 organisations membres relatifs à la méthode de renforcement de leurs partenaires et aux objectifs de développement réalisables en ce qui les concerne. Une grande partie de ces organisations ont fixé un objectif de développement. Fin 2007, PSO a conclu un accord avec deux organisations membres. Les autres suivront en 2008. Tear est une des organisations ayant conclu un accord avec PSO.

Tear renforce les relations entre partenaires

Avec le parcours d'apprentissage par le travail, Tear a pour objectif d'accentuer la qualité des relations avec ses partenaires. Avant la conclusion du parcours d'apprentissage par le travail, Tear avait déjà décidé d'entretenir des relations de collaboration avec moins de partenaires qu'auparavant. Les résultats d'une analyse approfondie des relations subsistantes s'alignent sur ce choix. Tear souhaite faire correspondre les futures interventions en matière d'élaboration des capacités de l'organisation aux résultats de cette analyse. L'organisation espère finalement les convertir en organisations fortes capables de combattre la pauvreté.

Activités d'apprentissage collectif



Les organisations membres doivent rester informées des nouvelles idées et tendances dans le domaine du développement des capacités. Il est également primordial de réunir les expériences tirées de la pratique des organisations membres et de les partager avec d'autres organisations membres et parties intéressées. En tant que centre de connaissances, PSO jette un pont entre la théorie et la pratique, entre la stratégie et l'exécution.

Un large éventail d'activités est orienté sur l'apprentissage conjoint et le partage des connaissances et des expériences dans le domaine de la qualité du développement des capacités. PSO distingue:

- Des activités orientées demande qui répondent à une question commune des membres PSO, telle que des parcours d'apprentissage collectif et la recherche-action. En 2007, un parcours d'apprentissage et d'étude a ainsi été entrepris à la recherche de partenariats efficaces dans le cadre de l'aide humanitaire. Les parcours d'apprentissage collectif sont abordés de manière détaillée dans ce rapport annuel condensé.
- Des activités orientées offre, également appelées événements, qui visent à signaler les tendances et à explorer l'importance de celles-ci pour les membres. Ainsi, PSO a organisé en mars un atelier Humanitarian Accountability Partnership (HAP - Partenariat pour la redevabilité humanitaire) en collaboration avec le Ministère des Affaires étrangères. Grâce à cette réunion, le thème « rendre des comptes aux groupes cibles » a été inscrit à l'ordre du jour.
- Le soutien de rapports d'échanges dynamiques (et souvent virtuels) autour d'un thème spécifique : les réseaux. Conjointement à l'organisation membre International Institute for Communication and Development (Institut international pour la communication et le développement),

PSO a notamment lancé en 2007 un réseau visant à soutenir la collaboration virtuelle entre les organisations de développement et leurs partenaires.

Parcours d'apprentissage collectif

Dans les parcours d'apprentissage collectif, les organisations membres ont l'occasion de tester leurs propres expériences et problèmes de la pratique quotidienne par rapport aux expériences des autres organisations membres. La qualité de ces réunions est enrichie par l'intervention d'experts externes

ayant une perspective stimulante ou une expertise éprouvée et par des formes de travail innovatrices. Par la suite, les participants appliquent les notions acquises dans leur travail et les transmettent à leur propre organisation. Le contenu d'un parcours d'apprentissage collectif et les formes de travail utilisées ne sont pas uniquement une méthode efficace pour le renforcement des capacités des organisations membres.

Ci-dessous, vous pouvez lire les expériences de deux participants au projet d'apprentissage.

L'apprentissage en organisations dans la pratique

Différents membres de l'équipe de projet Knowledge Infrastructure with and between Counterparts (Infrastructure des connaissances avec et entre les partenaires) d'Oxfam Novib ont pris part aux réunions du parcours d'apprentissage *Leren in organisaties*. Nicole Metz en faisait partie :

« En tant qu'équipe, nous avons acquis une meilleure compréhension et des connaissances relatives à l'apprentissage en organisations. C'est très utile à notre projet pour stimuler l'apprentissage de nos organisations partenaires. Ainsi, j'ai partagé avec des organisations partenaires d'Afrique australe un certain nombre d'articles sur la considération systématique des organisations apprenantes. Lors de discussions au sein de notre équipe, j'observe régulièrement des références se rapportant aux notions du parcours d'apprentissage. »

Au nom d'ICCO (Organisation inter-églises de coopération au développement), Angelica Senders a participé au parcours d'apprentissage *Apprentissage en organisations*: « J'ai gardé un sentiment très positif du parcours d'apprentissage. Dans notre service, nous souhaitons modeler l'apprentissage, mais nous ne savions pas comment nous y prendre. Les cadres théoriques offerts m'ont aidé à comprendre clairement mes idées par rapport à l'apprentissage interne en organisations. Nous nous sommes ainsi familiarisés avec la description du « cadre d'apprentissage » d'une organisation qui nous a permis de nous faire une idée sur la méthode d'apprentissage d'une organisation. De ce fait, nous avons pu voir comment nous apprenons chez ICCO et ce qui fait défaut. Au cours de ces réunions, on a eu recours à de solides formes de travail stimulant la réflexion que nous pouvons aussi appliquer au sein d'ICCO. En 2008, nous allons expérimenter différentes méthodes de travail qui associent le travail, l'apprentissage et l'amélioration de la qualité. Le parcours d'apprentissage y a apporté un nouveau souffle. »

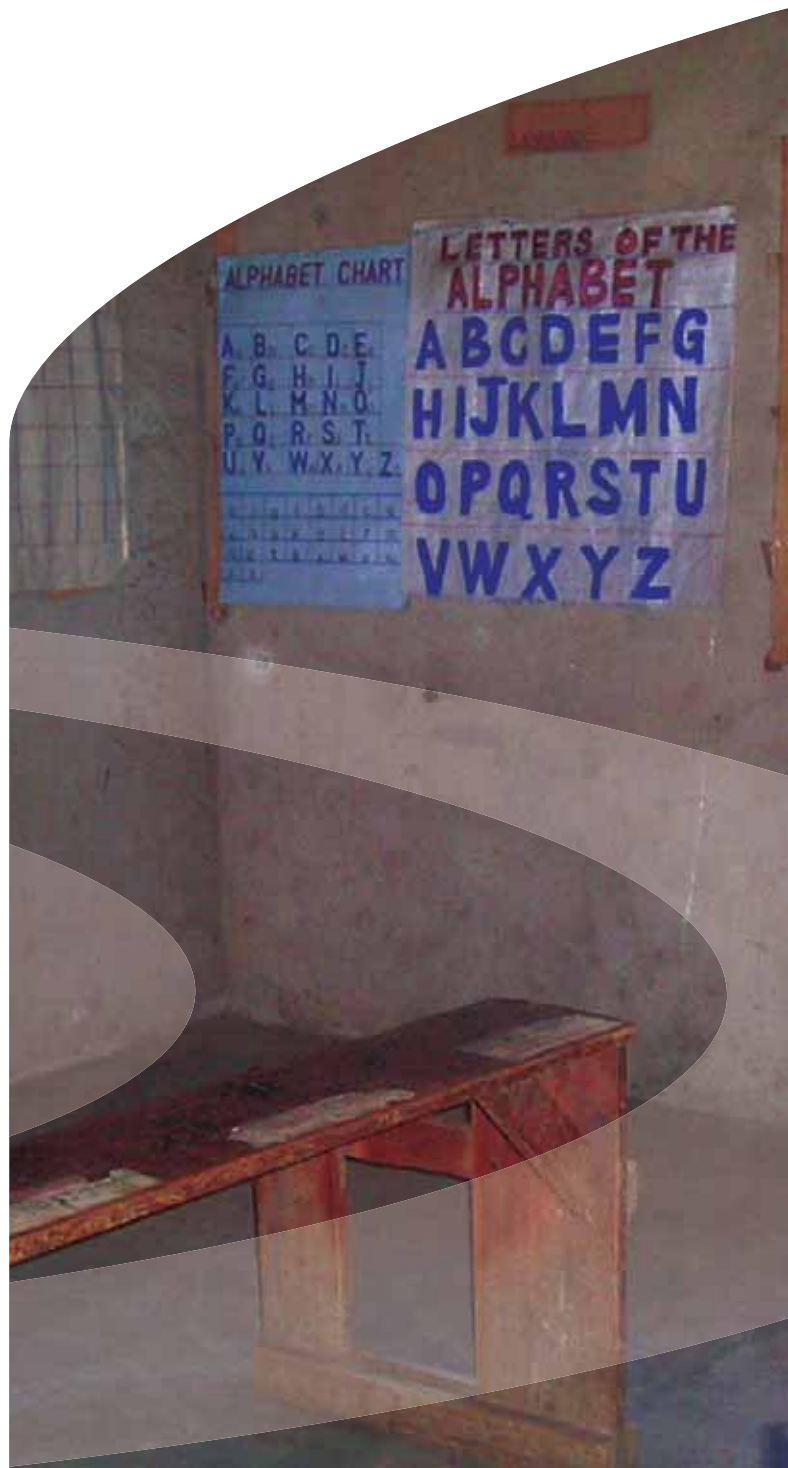
De nombreux apprentissages collectifs inspirent également les participants à concevoir volontairement le développement de leurs capacités avec leurs partenaires. Tirant ainsi profit de toute part, les organisations membres peuvent mieux partager leurs expériences avec les organisations partenaires.

Cette année, huit parcours d'apprentissage collectif ont été organisés, dont Apprentissage en organisations. Dans ce parcours, PSO a donné aux organisations membres des outils leur permettant d'améliorer leur propre capacité d'apprentissage. Après un atelier de démarrage en février, PSO a organisé six réunions en 2007. Au cours de la dernière réunion en décembre, les parties intéressées ont eu l'occasion de partager leurs expériences avec d'autres organisations membres. Ainsi, l'outil d'autoévaluation fourni par l'expert Bruce Britton a été utilisé par un certain nombre d'organisations membres pour ajuster leur propre stratégie d'apprentissage. Le parcours a fait appel à un environnement d'apprentissage virtuel, à savoir un site Wiki sur Internet. Il a permis aux participants de former un réseau dont le fonctionnement se poursuit après l'apprentissage collectif.

Les autres parcours d'apprentissage traitaient de:

- La société civile, le pouvoir et la participation
- L'élaboration des capacités
- L'équilibre entre le rôle de financier et celui de conseiller
- La formation comme outil d'élaboration des capacités
- L'innovation
- L'eau et les installations sanitaires
- L'aide humanitaire

Au total, 408 personnes ont participé aux parcours d'apprentissage collectif. Ils provenaient de 36 organisations membres. Des participants de 34 organisations non-membres ont également assisté à ces réunions.



Financement stratégique

Revenus supérieurs pour les producteurs de fruits et légumes du Burkina Faso

Entre 2004 et 2007, l'organisation membre ICCO a exécuté un programme visant le renforcement de son organisation partenaire, l'Union Fruitière et Maraîchère du Burkina (UFMB, Burkina Faso). PSO a partiellement financé ce programme. L'UFMB est un organisme de coordination qui compte vingt organisations paysannes de producteurs de fruits et légumes des provinces de Kenegoudougou et de Comoe au Burkina Faso. Au total, environ deux mille producteurs adhèrent à cette organisation.

La mangue est le produit principal de l'UFMB. La production étant supérieure à la demande locale et régionale, l'exportation vers l'Europe s'est révélé être la solution pour assurer une plus grande sécurité des revenus. L'UFMB avait besoin de soutien pour mettre en place les flux d'exportation et, par conséquent, pour garantir des revenus plus élevés à ses membres et les aider à développer leur environnement socio-économique.

Le but consistait à renforcer les processus internes d'exploitation et à réaliser des objectifs de production. Pour y parvenir, certains composants étaient cruciaux: la consolidation des capacités de planification, de la structure de l'organisation et du service financier, ainsi que l'amélioration des systèmes de gestion et de stratégie. L'outil principal du programme était l'intervention d'un consultant en gestion d'entreprise, complétée par des formations.

Au début du programme, les activités commerciales de l'UFMB ont été regroupées dans une nouvelle société, appelée Fruiteq. Fruiteq est une filiale de West Africa Fair Fruits Ltd, l'unique actionnaire. Au cours de la campagne de récolte 2005, une totale réorganisation s'est avérée nécessaire en raison d'un certain nombre de problèmes liés à la qualité, au transport et aux coûts de la main-d'oeuvre. Une nouvelle équipe, responsable de la campagne 2006, a été mise en place.

La réorganisation fut une réussite, particulièrement grâce à une excellente approche dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du renforcement organisationnel. Les compétences techniques et de gestion de la nouvelle équipe ont été consolidées au moyen de formations. Au niveau organisationnel, le système d'achat, le contrôle de la qualité, la comptabilité et la gestion financière ont été améliorés. La réorganisation a conduit à un résultat financier nettement à la hausse, à une gestion de l'entreprise plus efficace et à une prime équitable pour les producteurs. Ceci a fortement contribué à la réalisation des objectifs du programme.

PSO a stratégiquement financé ce projet dans le cadre d'un accord pluriannuel avec ICCO. Déjà au cours de la phase d'approbation de la demande, des conseils de PSO ont été pris en compte. Après une courte prolongation du programme financée par PSO, ICCO se charge dorénavant lui-même du financement en raison des résultats obtenus.

La Croix-Rouge de Mongolie peut assister plus de personnes

De 2004 à 2007, la Croix-Rouge néerlandaise a exécuté un projet d'élaboration des capacités en Mongolie. La Croix-Rouge de Mongolie comprend 38 sections pour un total de 720 centres locaux dans lesquels un grand nombre de bénévoles sont actifs. L'organisation vise principalement des programmes sociaux, tels que l'assistance aux personnes âgées, l'aide alimentaire, l'information en matière de santé et le soutien aux moins favorisés de la société. Des actions dans le domaine de la lutte contre les catastrophes sont également entreprises.

Le renforcement de deux sections provinciales avait la priorité dans le programme. À cet effet, des formations, des ateliers et des échanges avec d'autres sections, entre autres en Chine, ont été organisés. Le conseiller de la Croix-Rouge néerlandaise, dont la mission a été financée par PSO, a rempli un rôle crucial en tant que coordinateur régional du programme.

D'importants résultats ont été enregistrés au niveau du développement des ressources humaines. Les connaissances en matière de gestion des bénévoles se sont accrues. Le personnel et les bénévoles ont été formés dans les domaines du renforcement de l'image et de la collecte de fonds. Il en résulte une augmentation considérable des donateurs, qu'ils s'agissent de personnes ou d'entreprises. Ceci a entraîné une durabilité financière de l'organisation. Par ailleurs, le personnel a acquis un certain nombre de compétences, parmi lesquelles la rédaction de rapports, la connaissance informatique et la maîtrise de la langue anglaise. De ce fait, les sections provinciales peuvent dorénavant exécuter des programmes de donateurs qui n'étaient pas à leur portée auparavant. Les sections ont en outre amélioré leurs structures de concertation et les processus de travail. Tout ceci a permis au personnel de mieux encadrer le nombre croissant des bénévoles.

Tous ces changements ont consolidé l'image de l'organisation, que ce soit vis-à-vis de l'entourage, du groupe cible et des donateurs. Cette consolidation a entraîné la collaboration avec un certain nombre d'organisations donatrices. De plus, le processus de renforcement des capacités a enregistré des résultats positifs pour le groupe cible final puisque l'augmentation des fonds a permis à la Croix-Rouge d'aider plus de personnes.

Chaque année, PSO peut consacrer une somme considérable à des activités concrètes de renforcement des capacités. En 2007, cette somme s'élevait à 20,6 millions d'euros. Ces financements sont engagés de façon stratégique. PSO finance des programmes et projets qualitativement intéressants des organisations membres, qui fournissent des expériences pratiques dont on peut apprendre ou auxquelles on peut appliquer des méthodes de travail améliorées. Au total, 125 nouveaux programmes et projets ont été lancés en 2007. Globalement, 375 programmes et projets étaient en cours.

PSO suit systématiquement les activités qu'il finance. Chaque année, des analyses concernant la qualité des demandes sont réalisées et les comptes rendus intermédiaires ainsi que les programmes achevés sont évalués. Ils ont pour objectif de passer en revue l'exécution du cycle d'apprentissage, la réflexion relative à celui-ci, les leçons tirées de cet apprentissage et l'application de celles-ci dans la pratique. Il en découle une méthode améliorée de l'élaboration des capacités dans la pratique.

Un des principaux résultats de ces analyses démontre qu'il est crucial d'opérer simultanément sur les trois niveaux d'élaboration des capacités, à savoir l'investissement dans le développement des ressources humaines (DRH), le développement organisationnel et le développement institutionnel. La situation pratique de l'UFMB démontre comment le DRH et le développement organisationnel se rejoignent (à la page 13).

Par ailleurs, PSO a financé un programme de la Rode Kruis (Croix-Rouge néerlandaise) en Mongolie. Il avait pour objectif le renforcement de deux sections provinciales de la Croix-Rouge. Il en a résulté une amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité financière des organisations.



Programmes spéciaux. Cross Over

Une ergothérapeute au Vietnam

En 2007, Lan Ha Thi Chi a travaillé pendant plusieurs mois comme ergothérapeute au Phu Yen Rehabilitation Hospital. Elle a été envoyée par le Medisch Comité Nederland-Vietnam (Comité médical Pays-Bas-Vietnam), une organisation indépendante qui intervient dans le domaine de la santé publique au Vietnam depuis 1968. Le projet avait pour objectif d'élargir les connaissances et les compétences en ergothérapie des collaborateurs locaux de l'hôpital. Comment a-t-elle perçu ce travail en tant que Néerlandaise d'origine vietnamienne?

Lan déclare : « Il m'a fallu trois semaines pour m'imprégner de la culture du travail, du niveau de travail et des activités. Et pour pouvoir m'exprimer à nouveau plus ou moins couramment en vietnamien. Après quelques semaines, j'ai réellement commencé à entrevoir des progrès. Au départ, mes collègues étaient très réservés lorsqu'ils devaient donner leur avis et dire ce qu'ils savaient ou non dans leur discipline. Cependant, cette crainte de l'inconnu s'est rapidement estompée et ils n'ont pas tardé à prendre plus d'initiatives. Mes racines vietnamiennes ont bien évidemment joué en ma faveur. Phu Yen est une province défavorisée, très pauvre et conservatrice. La connaissance de la culture et des coutumes vietnamiennes est indispensable pour pouvoir survivre dans cette région. »

PSO élargit son approche du développement des capacités à d'autres groupes cibles. C'est la raison pour laquelle PSO a lancé Cross Over, un programme donnant aux migrants la possibilité de renforcer leurs organisations locales dans leur pays d'origine. Leur contexte culturel et leur connaissance de la langue jouent ici en leur faveur. De même, ils peuvent acquérir de l'expérience dans le secteur de l'aide au développement, permettant ainsi d'enrichir le secteur aux Pays-Bas ou ailleurs.

Tant les organisations membres que les organisations de migrants peuvent introduire des demandes relatives au programme Cross Over. Différentes organisations de migrants ont présenté 31 demandes au total dont six projets ont pu être financés. Les membres de PSO délaissent de plus en plus l'envoi d'experts, mais favorisent le renforcement de l'expertise locale. Cela a eu pour conséquence que le programme Cross Over n'a pas reçu beaucoup de demandes des membres. Pour cette raison, le programme ne s'adresse plus qu'aux organisations membres qui recourent à l'envoi d'experts comme moyen de renforcement des capacités. Au total, cinq membres ont présenté sept demandes.

Ci-contre, vous pouvez lire les expériences vécues par un des experts envoyés.

En 2007, une étude a en outre été réalisée sur la diversité culturelle dans le secteur néerlandais du développement. Elle a révélé que la plupart des membres de PSO ne disposent pas d'une stratégie spécifiquement centrée sur la diversité culturelle, mais la majorité de ceux-ci ont manifesté leur intérêt en la matière. En conséquence, PSO développe en 2008 un parcours d'apprentissage collectif sur le thème de la diversité culturelle.

Programmes spéciaux. Youth Zone

Youth Zone (Zone jeunes) est un programme de PSO particulièrement destiné aux groupes cibles impliquant les jeunes. Le placement de ces jeunes passe par les membres. Le programme vise une position de premier plan pour les jeunes dans les processus d'élaboration des capacités, en vue de combattre la pauvreté dans le Sud. D'une part, parce qu'en raison de leur absence de préjugés, les jeunes ont une vision différente de l'élaboration des capacités et, d'autre part, parce que le secteur vieillit et a besoin de toute urgence d'un nouvel afflux de spécialistes. Dans le programme, le développement personnel et professionnel des jeunes occupe une place prépondérante. Le programme actuel s'étend jusqu'en 2011. L'année écoulée, douze organisations membres ont eu recours au programme et ont ainsi permis l'insertion de 22 jeunes débutants et de 30 experts juniors.

L'attention est continuellement portée sur la qualité du programme. Après une phase pilote en 2006, une évaluation a été menée en 2007 pour déterminer les possibilités d'une assistance virtuelle des jeunes via l'e-coaching ou encadrement électronique. Elle a conclu que l'e-coaching est un outil efficace et efficient qui répond dans une forte mesure aux besoins de soutien et d'encadrement des experts juniors pendant leur placement. C'est la raison pour laquelle l'e-coaching a été ajouté comme forme d'encadrement du programme Youth Zone en 2008.

De plus, l'attention a été de plus en plus focalisée en 2007 sur la participation de jeunes du Sud au programme. De même, le renforcement des capacités des organisations partenaires devient de plus en plus prioritaire. Afin de soutenir ces développements, PSO a conçu en 2007 une stratégie séparée appelée programme Zone jeunes du Sud. Ce programme a démarré début 2008.

Ci-contre, vous pouvez lire les expériences d'un participant ayant travaillé plusieurs mois en Inde.

Apprendre à regarder au-delà de ses repères

En 2007, Annemarie Bonnema a séjourné à Madras en Inde grâce au programme Zone jeunes. Elle a travaillé comme formateur dans une organisation de microfinancement. Annemarie affirme : « J'ai conçu des formations commerciales à l'intention des collaborateurs de notre organisation, dans le domaine du marketing par exemple. À leur tour, ceux-ci transmettent leurs connaissances à nos clientes qui reçoivent chaque semaine une formation lorsqu'elles viennent rembourser une petite partie de leur prêt. J'ai appris énormément sur la vie dans une autre culture et même sur la dignité, c'est-à-dire l'importance de prendre conscience de sa position justement parce que certaines choses sont moins évidentes. J'ai surtout pris conscience que la culture se résume à une manière d'entretenir des rapports avec les autres qu'on a acquise, une sorte de langage non verbal. Travailler au sein d'une autre culture vous enrichit et vous rend plus créatif ; ceci vous apprend à regarder au-delà de vos repères. Je me suis également développée sur le plan professionnel. Le plus intéressant dans ce placement PSO est que vous n'êtes pas durement jugé sur des objectifs déterminés et je me sentais par conséquent libre de réaliser des activités variées. Ainsi j'ai pu me consacrer à un programme interne de formation. Vous avez vraiment l'opportunité de bien évaluer où se trouvent vos qualités. »

Après son placement, Annemarie Bonnema a été engagée en tant que gestionnaire de fonds dans un organisme privé d'aide au développement.

Élaboration des capacités et égalité des sexes



En collaboration avec les organisations membres, PSO contribue au renforcement des organisations partenaires du Sud. Ce faisant, PSO tient à encourager l'égalité entre les hommes et les femmes et à atteindre réellement les hommes comme les femmes au travers des activités.

Lors d'une réunion en novembre, PSO a échangé ses points de vue à propos de ce thème avec plusieurs organisations membres et spécialistes en matière d'égalité des sexes. Par la suite, PSO a formulé un certain nombre de critères auxquels les demandes de projets et de programmes doivent répondre à partir de mars 2008. Si cela s'avère nécessaire, PSO assistera les membres pour la formulation des demandes. Par exemple : quels aspects relatifs à l'égalité des sexes jouent un rôle dans l'analyse du problème et de quelle manière ? Quels aspects relatifs à l'égalité des sexes jouent un rôle dans l'analyse de l'organisation ? Quels choix ont été réalisés pour stimuler l'égalité des chances et des droits entre les femmes et les hommes ?

L'objectif consiste à rendre visible l'égalité des sexes dans l'association et d'enrichir ses connaissances en matière d'égalité des sexes et d'élaboration des capacités au sein de l'association. Les programmes et projets ne peuvent contenir aucun effet négatif à l'égard des femmes. C'est la raison pour laquelle l'année 2008 sera consacrée à l'analyse d'un certain nombre de projets et à l'identification de problèmes servant de base aux activités d'apprentissage.

Prestation de services autour du placement

L'appui lors des placements des coopérants est l'une des tâches de PSO. Ils peuvent être envoyés par les organisations membres ou des tierces parties qui paient pour ces services. PSO établit les conditions de placement, se charge des assurances maladie et retraite et s'acquitte des autres obligations légales au nom de l'organisation qui envoie. En 2007, ces services ont été fournis pour 807 placements au total.

En 2007, PSO a actualisé les conditions de placement afin qu'elles correspondent encore mieux à la pratique quotidienne. En ce qui concerne les experts envoyés, les indemnités ont été adaptées, les packages d'assurances sont plus complets et certaines commodités ont été supprimées ou actualisées. Le contrôle, voire la diminution, des coûts liés aux placements en était le point de départ.

La charge administrative des membres et du bureau PSO a été réduite cette année. Un module de demande sophistiqué a été conçu afin que les données ne doivent plus être introduites qu'une seule fois. Tant les membres que le bureau PSO utilisent ce système. Pour ses clients, PSO a mis au point un module de calcul permettant aux membres d'évaluer correctement les coûts d'un placement et d'élargir ainsi leurs outils de gestion.

Au cours de différentes réunions, les organisations et les spécialistes du développement ont par ailleurs été amplement informés sur les aspects fiscaux, la législation relative à la retraite et les affaires concernant le droit du travail. Une attention particulière a été portée à l'interprétation pratique de la politique en matière de VIH/sida stipulée dans les conditions de placement de PSO.

Même dans les relations entre les fournisseurs et PSO, la qualité occupait un rôle central. Ainsi, en 2007, l'attention a été focalisée sur les prestations de services des fournisseurs et sur leurs tarifs.

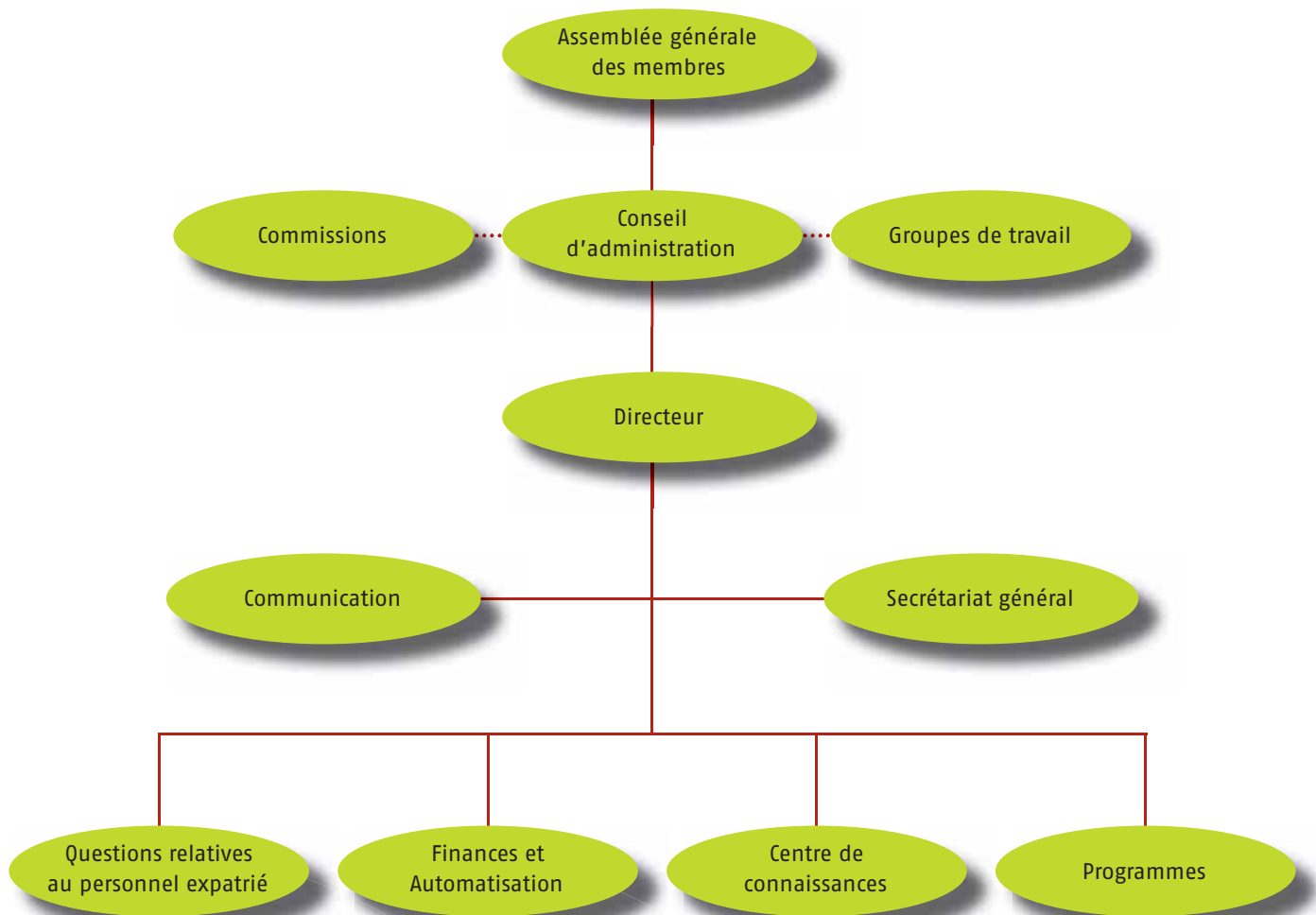


Faits et chiffres de 2007

- En 2007, PSO comptait 46 organisations néerlandaises privées ou professionnelles du développement.
- Trois nouvelles organisations ont adhéré à PSO en 2007 : Theatre Embassy, Simavi et ETC Foundation.
- Deux parcours d'apprentissage par le travail ont été conclus. Ils représentent le nouvel outil de PSO pour contribuer à l'amélioration de la qualité au niveau des organisations membres.
- Huit parcours d'apprentissage collectif étaient en cours. Ils constituent l'outil de PSO pour veiller à l'échange des expériences des membres. Ces parcours englobaient les thèmes suivants : l'apprentissage en organisations ; l'élaboration des capacités ; l'équilibre ; la formation comme outil d'élaboration des capacités ; la société, le pouvoir et la participation ; l'innovation ; l'eau et les installations sanitaires ; et l'aide humanitaire.
- Au total, 408 personnes provenant de 36 organisations membres ont participé aux réunions des parcours d'apprentissage collectif. Des participants de 34 organisations non-membres y ont également assisté.
- Cette année, 125 nouvelles demandes de projets et programmes ont été enregistrées chez PSO.
- PSO a financé 375 programmes et projets d'organisations membres dans 70 pays.
- En 2007, PSO a aidé au placement de 293 experts néerlandais sous financement PSO, de 363 experts via les membres et de 151 experts par le biais d'autres organisations.
- Parmi ces experts se trouvaient 78 jeunes et 3 migrants.
- Au cours de cet exercice, PSO a reçu quelque 28 millions d'euros du Ministère des Affaires étrangères pour financer ses activités.
- Du Ministère de la Santé, du Bien-être et des Sports, PSO a reçu 150 000,00 euros pour son programme Sport et aide au développement.
- 38 personnes travaillaient au bureau PSO de La Haye.
- En février 2007, la Commission consultative internationale de PSO s'est réunie pour la première fois. Cette assemblée internationale de cinq experts dans le domaine de l'élaboration des capacités conseille PSO.
- Piet Bukman a quitté sa fonction de président intérimaire de PSO. Marnix van Rij a pris ses nouvelles fonctions de président du conseil d'administration composé de six membres.



Organigramme



Aperçu des organisations membres au 31 décembre 2007

Agriterra
Aim for human rights
AMREF Flying Doctors Nederland
Both ENDS
CARE Nederland
Centraal Missie Commissariaat (CMC)
Cordaid
Dorcas Aid International
Edukans
ETC Foundation
Fair Trade Original
Free Voice
Gereformeerde Zendingbond (GZB)
HealthNet TPO
HIVOS
Interkerkelijke organisatie voor Ontwikkelingssamenwerking (ICCO)
International Institute for Communication and Development (IICD)
IKV Pax Christi
Interserve Nederland
Kerkinactie
Mama Cash
Medisch Comité Nederland-Vietnam
Missionarissen van Mill Hill Nederland
Nederlands instituut voor Zuidelijk Afrika
Nederlandse Stichting voor Leprabestrijding (NSL)
Nederlandse Rode Kruis
Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD)
NOC*NSF
Oxfam Novib
SIMAVI
Social TRade Organisation (STRO)
Solidaridad
Stichting Kinderpostzegels Nederland
Stichting Milieukontakt Oost-Europa
Stichting VSO-Nederland

Stichting WEMOS
Stichting Woord en Daad
Tear
Terre des Hommes
Theatre Embassy
Transnationals Information Exchange (TIE)
WAR Child Nederland
World Vision
Zending Gereformeerde Gemeenten (ZGG)
ZOA-Vluchtelingen zorg
Zeister Zendingsgenootschap (ZZG)

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2007

M. van Rij, Président
B. van Boven, Trésorier
D. Faber
L. Geut
K. Schilte
D. Vermeer

Colophon

Édition

PSO renforcement des capacités dans les pays en développement
Scheveningseweg 68
2517 KX La Haye
Pays-Bas
www.pso.nl

Coordination et mise au point rédactionnelles

PSO, Service de la Communication
communicatie@pso.nl

Conception

Klats+Poseidon Creatieve Communicatie, Delft

Impression

3is1 Grafimedia, Moerkapelle

Photographie

PSO
Reinout van den Bergh

Mai 2008





PSO capacity building in developing countries

Scheveningsweg 68
2517 KX The Hague
The Netherlands

T +31(0)70-3388433
F +31(0)70-3502705

info@pso.nl
www.pso.nl