



En Mouvement vers le Sud

RAPPORT ANNUEL ABRÉGÉ PSO 2008



Table des matières

Avant-propos	4
Le travail de PSO	6
Résultats 2008	9
Apprentissage individuel des organisations	9
Apprentissage collectif des organisations	10
Fonds de stimulation	12
Planification, monitorage et évaluation examinées à la loupe	17
Prestations de services dans le cadre des détachements	17
Organisation et chiffres	18
Organigramme	19
Aperçu des organisations membres au 31 décembre 2008	20
Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2008	20
Colophon	23



Avant-propos

L'art à partager des connaissances et expériences

PSO est une association adulte qui compte environ cinquante membres. Comme toute organisation qui se respecte, PSO procède de temps à autre à un examen interne critique. Les questions qui se posent alors portent sur la raison d'être de PSO et la valeur ajoutée que PSO peut apporter en matière de renforcement de capacités aux membres, mais aussi aux principales parties prenantes (stakeholders) telles que le ministère des Affaires étrangères. Le conseil d'administration a pensé consacrer une grande partie de 2008 et 2009 à une réorientation stratégique. Les questions précitées jouent ici un rôle central.

Le Nord et le Sud disposent de beaucoup de connaissances dans le domaine du renforcement de capacités. Les ONG du Sud peuvent avoir dans leur contexte une grande importance et exercer un pouvoir considérable. Les ONG du Nord peuvent pour leur part apporter une précieuse expertise complémentaire. Tout l'art consiste à partager ces connaissances et expériences. En ce qui me concerne, j'entrevois ici un rôle important pour PSO. De par sa forme d'association, PSO constitue à cet effet une excellente plate-forme et un excellent réseau. Il est au moins tout aussi important que les organisations similaires dans le Sud partagent avec nous leurs expériences, leurs connaissances et leur expertise. On constate ici un mouvement du Nord vers le Sud.

Notre réorientation stratégique doit bien entendu faire partie de la discussion engagée au sein du secteur de l'aide au développement. PSO a apporté une contribution active à cette discussion, même lorsqu'il s'agit de la fonction de connaissance au sein de notre secteur.

Le renforcement de capacités est un travail de longue haleine. Il est essentiel pour la réussite de l'élaboration d'une société civile, précisément dans les pays dont la structure politique est fragile. Je plaide donc pour une exploration conjointe de cette voie, contre vents et marées.

Marnix van Rij, Président



La force de la société civile

En participant au renforcement des capacités de leurs partenaires du Sud, les organisations membres contribuent à l'élaboration d'une puissante société civile. La lutte contre la pauvreté ne devient en effet structurelle que si la société civile a la force requise pour défendre les intérêts des citoyens et des groupes marginalisés de la population. C'est la raison pour laquelle PSO cible en particulier le renforcement de capacités de cette société civile.

Pour voir de mes propres yeux les effets de nos activités dans ce renforcement de capacités, je me suis rendu en Amérique centrale. J'y ai de nouveau constaté à quel point la société civile était nécessaire. Les organisations locales aident à répondre aux besoins les plus importants et travaillent sans relâche pour attirer l'attention sur l'inégalité des pouvoirs et sur la pauvreté. Parfois de façon ludique mais également souvent au risque de compromettre leur propre bien-être. Les effets du renforcement de capacités sur la société civile sont surtout visibles à petite échelle. Les petites organisations sociales se renforcent et réussissent à enregistrer des résultats époustouflants, comme dans le domaine de la coopération entre les jeunes des bidonvilles et la police locale, par exemple.

Il est important de bien connaître la situation locale pour éviter de donner des espoirs irréalistes quant aux possibilités. Il faut trouver un équilibre entre la volonté de résoudre les problèmes et l'accompagnement de la dynamique locale. Pour PSO, cela signifie que nous devons continuer de faire attention



aux conséquences de nos actes: sur quoi nos activités et nos façons de voir les choses débouchent-elles en fin de compte? En dressant systématiquement la carte des expériences en matière d'apprentissage et de leurs conséquences, nous apprenons de plus en plus à envisager les nouvelles situations dans la perspective de ces expériences. Regroupés au sein d'une association, les organisations membres se renforcent mutuellement et, en tant que centre de connaissances, PSO stimule ses membres à prendre des mesures concrètes dans ce processus d'apprentissage.

Le bureau de PSO est particulièrement motivé pour rester lui-même en mouvement: nous collectons et partageons des connaissances actuelles et tirons les enseignements des processus de renforcement des capacités des organisations du Sud. Nous recherchons à cet effet les contacts avec les organisations de connaissances du Sud et les instituts de connaissances de notre propre pays.

Margo Kooijman, Directeur

Le travail de PSO

PSO lutte de façon structurelle contre la pauvreté en investissant dans une société civile puissante dans les pays en développement. Les 50 membres de PSO coopèrent avec des organisations et des réseaux d'organisations du Sud. L'objectif final est de faire en sorte que ces organisations soient en mesure de remplir de mieux en mieux leur propre mission de lutte contre la pauvreté. Le rôle de PSO est ici de donner à ses membres les moyens de renforcer de façon effective les dites organisations et réseaux d'organisation.

Le rôle central de l'apprentissage

L'apprentissage revêt ici une grande importance. En tant qu'association, PSO cerne parfaitement les meilleures pratiques sur le terrain et ce qui se fait de mieux en matière de développement de connaissances sur le thème du renforcement de capacités. PSO puise dans ses contacts intensifs avec ses membres des connaissances actuelles et une expérience élargie. PSO entretient en outre des contacts avec des centres de connaissances dans le Sud et dans le Nord. Avec une bonne vue d'ensemble du secteur, PSO est en mesure de combiner connaissances et expériences, de poursuivre leur développement et de les unir. L'offre est adressée de façon ciblée aux membres ou groupes d'organisations membres en ayant particulièrement besoin. Les organisations apprennent chez PSO au niveau individuel et collectif.

Apprentissage individuel des organisations

PSO stimule l'apprentissage de façon individuel ses membres avec des programmes d'apprentissage sur le tas. Les besoins du membre en question occupent ici la place centrale. PSO et l'organisation membre établissent ensemble les domaines dans lesquels cette dernière souhaite développer et améliorer ses activités de renforcement de capacités dans le Sud.

Apprentissage collectif des organisations

Les participants, encadrés par PSO, échangent dans les programmes collectifs d'apprentissage leurs expériences pratiques et font l'acquisition de nouvelles connaissances et idées. PSO fait dans ce cadre régulièrement appel à des experts néerlandais et étrangers pour veiller à l'apport des idées les plus récentes autour d'un thème. Les partenaires du Sud sont également invités à partager leurs expériences et leurs idées.

Premier résultats des programmes d'apprentissage sur le tas

Selon Margo Kooijman, directeur de PSO, l'association a vu en 2008 les premiers résultats de la nouvelle méthode de travail introduite en 2007: les programmes d'apprentissage sur le tas. *'Il a été demandé de façon ciblée aux organisations membres ce qui avait changé dans leur façon de travailler au renforcement de capacités et dans leurs relations avec PSO. Bien qu'il soit toujours possible d'apporter des améliorations, de nombreux membres ont indiqué que le programme d'apprentissage sur le tas les avait incités à la réflexion. Ils sont depuis plus conscients de leurs actes. Et c'est exactement le but recherché par PSO: vouloir tirer les enseignements de ses propres actes et leurs effets.'*

PSO distingue:

- **Les programmes collectifs d'apprentissage:** activités articulées autour d'un sujet anticipant sur une question commune existant chez les membres de PSO.
- **Les réseaux:** soutien à des échanges dynamiques partiellement virtuels autour d'un thème spécifique.
- **La recherche action:** donner forme de façon scientifique à un apprentissage collectif sur des problèmes pratiques, souvent en coopération avec un partenaire académique.
- **Événements:** activités d'offre dans le but de signaler des tendances et d'explorer leur importance pour les membres.

Financement stratégique

Pour stimuler l'apprentissage en matière de renforcement de capacités, PSO finance de façon ciblée, donc dans le prolongement des questions d'apprentissage tirées des programmes individuels d'apprentissage sur le tas. PSO finance dans 65 pays les programmes et projets de ses organisations membres dans le domaine du renforcement de capacités. Il s'agit de projets et programmes dans le cadre desquels les organisations membres et leurs partenaires du Sud travaillent de façon consciente au renforcement des capacités et de ce fait aux questions d'apprentissage que cela soulève. Des expériences sont ici accumulées et les améliorations rendues visibles. Les activités visent à travailler avec le partenaire de façon ciblée au renforcement de capacités afin de répondre également aux questions locales d'apprentissage et de réaliser les ambitions. Les expériences acquises et les améliorations constatées sont mises à jour.

PSO coopère également avec plusieurs fonds de stimulation en vue d'impliquer certains groupes ou de stimuler certains développements dans le domaine du renforcement de capacités. C'est ainsi qu'ont été lancés le programme *Youth Zone* de détachement pour les jeunes des Pays-Bas et du Sud et le programme *Cross Over* d'envoi de migrants dans leur pays d'origine.

PSO souhaite par ailleurs stimuler l'innovation en matière de renforcement de capacités et a créé à cet effet l'innovatiefonds (fonds pour l'innovation). Par le moyen du kwaliteitsfonds (fonds pour la qualité), les membres peuvent se procurer un financement afin de mieux s'équiper dans le cadre de leurs activités de renforcement de capacités avec les partenaires du Sud. Le kwaliteitsbonus (prime à la qualité) récompense les projets de grande qualité des organisations membres et de leurs partenaires dans le domaine du renforcement de capacités.

Mais PSO concentre également ses efforts sur les activités d'aide humanitaire et de 'sport et aide au développement'. PSO contribue à l'aide humanitaire en finançant des projets dans ce domaine. Cette aide comprend l'aide d'urgence, la reconstruction et la prévention des catastrophes et conflits. PSO tente avec ses membres d'établir le plus rapidement possible les contacts avec les organisations locales, même et précisément si elles sont affaiblies par une crise. Dans le domaine du sport et de l'aide au développement, PSO veille à ce que les organisations sportives néerlandaises aient un meilleur accès aux organisations d'aide au développement en vue du renforcement des capacités par le moyen du sport dans les pays en développement.

Détachement d'experts

PSO assure chaque année l'envoi de centaines d'experts néerlandais et internationaux. Ces experts sont chargés par les partenaires du Sud de déployer des activités de renforcement de capacités. Ce type de prestations de services était à l'origine la principale raison d'être de PSO. Depuis 2002, l'accent est davantage mis sur les activités de renforcement de capacités. PSO a reçu pour ses activités en 2008 un budget de 28,5 millions d'euros de la part du ministère néerlandais des Affaires Étrangères.



Résultats 2008

Ce document contient le rapport rédigé par PSO sur ses activités en 2008. PSO rassemble plus de cinquante organisations travaillant sans relâche à une répartition plus équitable des richesses et du bien-être dans le monde.

Apprentissage individuel des organisations

En 2008, 32 programmes d'apprentissage sur le tas ont été conclus avec le même nombre d'organisations membres. Il s'agit de processus intensifs qui apportent tant à PSO qu'aux

membres une grande expérience en matière d'apprentissage sur les façons de renforcer de façon effective les capacités des partenaires du Sud. Associé à ces programmes d'apprentissage sur le tas, PSO finance des activités stratégiques concrètes de renforcement de capacités. Les activités financées débouchent sur des expériences pratiques dont des enseignements sont tirés ou pouvant servir à appliquer des méthodes de travail améliorées. PSO suit systématiquement les activités qu'elle finance, analyse la qualité des demandes, évalue les rapports

Programme d'apprentissage sur le tas d'IICD

Deem Vermeulen est chef d'équipe responsable des programmes internationaux chez IICD. Il est l'interlocuteur de PSO et membre de l'équipe de direction. Voici ce qu'il a dit du programme d'apprentissage sur le tas:

'Le processus a été lancé en décembre 2007. Nous avons notamment examiné les points sur lesquels nous devrions nous pencher de façon plus approfondie. Nous ciblons surtout notre action sur les utilisateurs finaux et en moindre mesure sur le renforcement des organisations partenaires en soi. La rédaction fut difficile car nous parlions un langage différent de celui de PSO. IICD ne réfléchit pas d'abord en termes de développement organisationnel mais se concentre plutôt sur l'adéquation de la TIC aux activités de base de l'organisation. Nous parlons d'ICT4D (*ICT for development, note de la rédaction*). Cela explique pourquoi le processus a pris aussi longtemps. La relation avec PSO a radicalement changé – la discussion autour du renforcement de capacités s'est considérablement approfondie. Cette situation ne se présente pas ainsi avec les autres bailleurs de fonds. L'ancienne relation se caractérisait par la dépendance de

notre client à l'égard des bailleurs de fonds. Nous sommes maintenant dans un dialogue sur le renforcement de capacités, abordé dans une autre perspective. Cela ne vient pas seulement du programme de formation sur le tas mais aussi des bonnes relations qui se tissent.'

'Un travail de sensibilisation énorme a été fait à l'égard du renforcement de capacités et de l'importance des partenaires dans l'accès à l'utilisateur final. Un partenaire n'est pas seulement l'exécutant de nos idées mais également un acteur important à renforcer. Cette idée vient de PSO et de l'autoréflexion. Nous l'avons également concrétisée dans le présent programme d'apprentissage sur le tas.'

'Ce dont j'ai encore besoin, c'est de véritablement arriver à un accord de coopération unique – donc un pas de plus que le programme de formation sur le tas. Tout ce que nous faisons dans la relation avec PSO doit pouvoir s'inscrire dans les limites ce cadre. Donc également les demandes de projets, les programmes collectifs d'apprentissage, le fonds pour l'innovation et le fonds pour la qualité, etc.'

et fait exécuter des évaluations des activités. En 2008, PSO a évalué les rapports de 272 projets et programmes en cours de 53 organisations membres. Trois *mid term reviews* (examens à mi-parcours) et quatre évaluations de projets et programmes ont été exécutés au cours de l'exercice sous revue. En outre, les systématiques de planification, de surveillance et d'évaluation ont été rendues plus strictes en 2008 afin de pouvoir en tirer davantage de leçons. L'objectif est surtout de faire plus de place aux propres visions et missions des partenaires du Sud lors de leur propre renforcement de capacités.

Apprentissage collectif des organisations

PSO jette un pont entre la théorie et la pratique, entre la politique et sa mise en oeuvre. Pour apprendre avec les membres et partager des connaissances dans le domaine du renforcement de capacités, PSO a engagé en 2008 les activités d'apprentissage collectif suivantes: quatre programmes d'apprentissage collectif, cinq programmes articulés autour des réseaux, quatre événements et deux présentations d'études. Le Kenniscentrum a en outre traité des demandes de conseils des membres, des programmes d'organisations membres ont été examinés *in situ* et les relations de coopération ont été élargies avec les organisations (de connaissances) nationales et internationales.

Les motivations des programmes collectifs et des événements sont diverses et le choix de la perspective dans laquelle ils sont envisagés peut fortement varier d'une activité d'apprentissage à l'autre. Fait remarquable lors des réunions: les sujets portant sur les différences dans les rapports de force (en tant que dilemme personnel ou entre organisations ou réseaux) sont plus souvent mis à l'ordre du jour.

En tant qu'activités d'apprentissage collectif, PSO a entre autres organisé le séminaire 'The Way South' (la voie du Sud), articulé autour de la question de savoir si et quand la présence des ONG du Nord dans le Sud était pertinente. Les discussions ont été alimentées par le rapport d'étude de PSO 'Field presence of Dutch NGOs: What is the impact on civil societies in the South?' (quel est l'impact de la présence sur le terrain des ONG néerlandaises sur les sociétés civiles du Sud) du Dr Georgina M. Gómez.

The Way South

La question semble simple: être ou non présent dans le Sud en tant qu'organisation. Mais la réponse n'est pas aussi simple, comme en témoignent les discussions agitées qui ont eu lieu au cours de cet événement. La question est de savoir si la présence d'une ONG du Nord dans le Sud témoigne ou non de respect à l'égard de la société civile du Sud. Quelques citations: **Peter Llewellyn, consultant indépendant en développement domicilié en Égypte**, est contre cette présence. 'Je trouve que les gens qui apportent l'aide au développement font souvent preuve d'arrogance. Ils pensent que leurs idées sont les seules valables et relèguent ainsi les organisations sociales au second plan.'

Rob Watson, consultant en développement, est plus nuancé. 'Les acteurs locaux sont compétents et font du bon travail. La présence de l'ONG du Nord est quand même parfois importante pour offrir une expertise complémentaire afin d'enregistrer de meilleurs résultats. Nous avons énormément à apprendre les uns des autres. Je connais diverses situations dans lesquelles la présence d'une ONG du Nord s'est avérée être très précieuse. Par exemple en Zambie, où une ONG du Nord travaille en étroite coopération avec une ONG du Sud. Avec beaucoup de respect et d'ouverture pour les méthodes locales, l'ONG du Nord apporte une expertise complémentaire. J'ai également vu ailleurs en Afrique comment les ONG du Nord aidaient à créer des organisations nationales en vue de la mise en place d'un mécanisme local de collecte de fonds.'

Le **Dr Gómez** envisage la question sur le plus long terme. 'Les organisations du Nord doivent également réfléchir à une stratégie de sortie. À quel moment faut-il partir? Et dans quel état laissons-nous les choses? Ces questions doivent absolument être posées.'



PSO a organisé divers programmes d'apprentissage collectif en 2008. Le programme d'apprentissage 'Trouver l'équilibre entre la fonction de conseiller et celle de financier', articulé autour de la façon d'aborder divers rôles dans la relation avec les partenaires du Sud, a eu beaucoup de succès auprès des employés. Le programme de base sur le renforcement de capacités de la société civile a en outre été répété, à la demande de nombreux membres.

PSO a organisé avec beaucoup de succès un événement autour du thème des réseaux et du renforcement de capacités. PSO a facilité un réseau de PM&E (Planning, Monitoring & Evaluation) concentré sur les techniques novatrices de surveillance et d'évaluation.

Une grande recherche à laquelle a travaillé PSO en coopération avec l'Université de Wageningen fut une dite peer review dans le cadre de laquelle cinq organisations membres ont évalué leurs politiques mutuelles à l'égard des partenaires dans les zones de crise.

Les résultats de cette étude ont été présentés à l'occasion d'un

Partenaires en temps de crise

Ian Smillie, expert international dans le domaine des études humanitaires, a écrit dans l'avant-propos de cette étude:

'Voilà une étude fraîche et spontanée du phénomène du partenariat, une étude qui ne cherche ni à éluder les problèmes ni à les aborder en démagogue. Elle ouvre de nouvelles perspectives à la réflexion, au développement de politiques, à la programmation et à l'investigation des problèmes les plus urgents et les plus importants auxquels les humanitaires sont aujourd'hui confrontés.'

La publication (en anglais) se trouve sur le site www.pso.nl

atelier en mai 2008. Les principales questions abordées dans cette étude sont la façon dont les organisations locales envisagent les partenariats, comment ces partenariats fonctionnent dans des situations de crise et sous quelles circonstances il existe une marge de manœuvre pour le développement durable de capacités locales.

Élaboration d'un réseau international

PSO a établi en 2008 des contacts avec PRIA en Inde, EASUN en Tanzanie et CDRA en Afrique du Sud. Il est très intéressant de rencontrer des organisations du Sud qui partage la même philosophie que vous en matière de renforcement de capacités. Le bureau de PSO souhaite élaborer avec ces organisations des relations durables afin de mieux s'ancrer dans les développements du Sud. PSO peut ainsi également faire connaître à ses membres la pratique du renforcement de capacités dans une perspective du Sud.

EASUN est l'abréviation d'*East African Support Unit for NGOs*. EASUN est une organisation régionale d'aide au développement qui vise le renforcement des organisations de la société civile en Afrique orientale. EASUN travaille avec la conviction qu'une société civile renforcée est une condition pour pouvoir faire participer les populations au développement social et économique de leur communauté et de leur pays.

CDRA signifie *Community Development Research Association*. Cette organisation travaille avec des coopérants et organisations et mouvements impliqués dans le changement social au sein des communautés marginalisées.

PRIA est le sigle de la *Society for Participatory Research in Asia*. PRIA est un centre international d'apprentissage et de stimulation du pouvoir démocratique.

Depuis sa création en 1982, cette organisation est active dans le domaine du renforcement de capacités, de l'accumulation de connaissances et de l'action sociale. PRIA coopère avec divers partenaires au niveau local, national et international.

Fonds de stimulation

En 2008, PSO a répondu favorablement à six demandes adressées au fonds pour l'innovation. Huit organisations ont bénéficié d'une prime à la qualité. Les initiatives qui peuvent jouer un rôle précieux d'exemple et qui méritent d'être davantage mises en avant sont inscrites sur la liste restreinte des candidats au prix de l'innovation. PSO a décerné le premier prix en 2008 à Both ENDS. Avec ce prix de l'innovation, PSO souhaite élargir la portée de ces innovations dans le secteur d'activité.

PSO stimule le détachement de migrants et de jeunes afin de mettre la contribution unique de ces groupes au service du

Andres Mora Portuguez (FANCA), s'est déclarée très heureuse pour la communauté d'Amérique centrale. 'Le prix de l'innovation de PSO est un excellent stimulus qui rend plus crédible ce que nous faisons. Ce prix va nous ouvrir des portes restées fermées jusqu'à ce jour.'



Both ENDS gagne le prix de l'innovation 2008 de PSO

Un jury composé d'experts a attribué le prix au projet 'South – South shared learning through a new approach for river basin management' de Both ENDS et de son organisation partenaire FANCA: 'L'Approche négociée en tant qu'élément du projet et l'attention portée au pouvoir de négociation politique hissent les communautés au niveau politique et social au sens large des termes. C'est cette attention qui rend le projet de Both ENDS si particulier', a déclaré la présidente du jury Lucie Blok, du Koninklijk Instituut voor de Tropen.

Christa Nooy, de Both ENDS, a donné quelques explications. 'Une gestion de l'eau plus intégrée, durable et participative se dessine dans le monde entier. Nombre d'administrations nationales et de forums internationaux font usage du concept IWRM (Integrated Water Resources Management). Ce concept est en soi une bonne chose mais nous constatons dans la pratique que les acteurs locaux sont souvent laissés de côté par les décideurs politiques. Nous voyons en même temps de

puissantes organisations de la société civile réussir à mettre en pratique l'IWRM de façon participative en partant du bas, en donnant aux acteurs locaux le pouvoir de défendre leurs intérêts. Cela est souvent le résultat de négociations. Ces exemples pratiques, partant du principe d'une Approche négociée pour une gestion durable de l'eau, sont la preuve qu'une véritable participation est possible dans le domaine de la gestion de l'eau. Les décideurs politiques semblent également de plus en plus l'admettre: on constate un rapprochement prudent entre les décideurs politiques et les organisations de la société civile dans le domaine de la gestion durable de l'eau. L'Approche négociée offre de grandes opportunités de jeter un pont entre les acteurs locaux et les décideurs politiques. C'est avec les organisations de la société civile que nous faisons le pas qui conduit à la politique. Nous anticipons sur leurs besoins, dans leur contexte spécifique: il s'agit d'un renforcement de capacités sur mesure.'

Prime à la qualité pour Tear

Tear a reçu une prime à la qualité de la part de PSO. Que fait Tear? Et comment Tear a-t-il travaillé ces dernières années avec des résultats visibles à la qualité du renforcement de capacités chez les organisations partenaires? Martin Herlaar, responsable du département Programme et Partenaire et Caspar Waalewijn, employé du programme, donnent les réponses à ces questions.

En coopération avec des partenaires du Sud, Tear formule des valeurs et visions en matière de lutte contre la pauvreté, mettant l'accent sur l'aide humanitaire et le développement structurel. Par l'éducation et l'information, Tear tente d'élargir la sensibilisation de sa base et d'établir des liens entre les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics aux Pays-Bas et dans le Sud. Le renforcement de capacités joue ici un rôle important.

TIC

'Nous avons ces dernières années considérablement amélioré nos propres systèmes informatiques, ce qui nous permet de mieux pouvoir suivre nos partenaires', commente Caspar Waalewijn. 'Le système permet de gérer l'ensemble du cycle de l'évaluation des demandes à la planification, la surveillance et l'évaluation des résultats. Ce système apporte une transparence et permet de maîtriser tout le trajet, de la passation des accords aux résultats. Cela influence de façon positive la qualité du renforcement de capacités.'

Portefeuille programmé

Il y a deux ans, l'action de Tear était encore trop éparsillée en termes de pays et de partenaires. 'Nous avons donc décidé de programmer notre portefeuille pour arriver à une réduction du nombre des pays et des partenaires', dit Martin Herlaar. 'Nous avons à cette occasion examiné les partenariats dans lesquels Tear était capable d'apporter une valeur ajoutée. Le nombre de pays et de partenaires a maintenant été divisé par deux, passant de 80 à environ 40. Cette concentration a permis une augmentation d'échelle et une coopération plus intensive avec les partenaires subsistant.'

Apprendre

Les conseils et le soutien de PSO ont permis de se pencher de plus près sur la question de l'apprentissage, tant au sein de Tear que des organisations partenaires. 'Les journées d'études ont été l'occasion de débattre des niveaux et des styles d'apprentissage', expliquent messieurs Herlaar et Waalewijn. 'L'apprentissage a ainsi pris une place plus importante au sein de la structure d'organisation de Tear.'

Résultats

Questionné sur les résultats concrets des efforts de Tear en matière de renforcement de capacités, Martin Herlaar se déclare satisfait. 'Il ne faut pas imaginer un bouleversement radical mais plutôt voir ces efforts comme un cheminement qui conduit progressivement à des changements réels. Nous poursuivons sur la voie du renforcement de capacités: une amélioration structurelle de la qualité du renforcement de capacités, basée sur une vision claire.'

Les changements structurels sont également établis. Selon M. Waalewijn, les politiques en matière de portefeuille et de partenariat en sont de bons exemples. 'Nous avons établi la liste des organisations avec lesquelles nous souhaitons poursuivre notre coopération et avons passé des accords dans ce sens. Nous savons ainsi dans quelle direction chacun veut progresser et ce que nous pouvons attendre les uns des autres. Cela nous permet en outre de nous interroger mutuellement.'

'Et pour citer un exemple de résultat concret: nous avons déposé des demandes pour renforcer le processus d'apprentissage chez les partenaires dans deux domaines, à savoir le VIH/Sida et la Disaster Risk Reduction', ajoute Martin Herlaar. 'Trois de ces demandes ont été honorées. Nous examinons également à cette occasion comment les organisations partenaires peuvent améliorer leurs contacts externes. Pensez ici à un hôpital au Tchad, qui fonctionnait de façon complètement isolée. Notre aide a permis à cet hôpital d'être reconnu par les pouvoirs publics, ce qui, nous l'espérons, débouchera sur un financement de la part de ces pouvoirs publics.'

'Les conseils et le soutien de PSO ont permis de se pencher de plus près sur la question de l'apprentissage, tant au sein de Tear que des organisations partenaires.'





Southern Youth Zone

PSO tente de travailler de plus en plus avec la capacité en présence dans le Sud et de la renforcer. C'est la raison pour laquelle PSO a lancé en 2008 le nouveau programme Southern Youth Zone en plus du programme actuel Youth Zone. Theatre Embassy et Social Trade Organisation (STRO) ont tout de suite fait usage de cette possibilité de procéder à un détachement Sud-Sud. Un jeune metteur en scène du Nicaragua a été envoyé pour trois mois au Pérou et un programme d'échange de jeunes a été initié fin 2008 entre l'Uruguay et le Brésil. PSO a ainsi également fait en 2008 une première expérience de détachement Sud-Sud dans le cadre de cette nouvelle politique. Selon les attentes, un nombre croissant d'organisations membres fera en 2009 usage du programme Southern Youth Zone.

Deux employés de PSO ont en 2008 rendu visite à quelques jeunes détachés. Ils ont assisté en Ouganda à une session d'évaluation de capacités d'une petite organisation active dans les soins pour les handicapés. Un jeune expert du Sud avait organisé cet atelier. Un jeune du Kenya, travaillant pour deux ans dans le bureau national de VSO en Ouganda. Durant cette évaluation, les participants ont échangé des informations sur la mission, la vision et la stratégie tant des organisations locales que de VSO. Ils ont également dressé la carte des plus importantes parties prenantes au moyen de la méthode dite de mapping et ont examiné les principales forces et faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et défis en présence.

Ce jeune expert a tout de suite relevé un avantage manifeste du nouveau programme: *'Jusqu'à présent, mon avenir était incertain. Je n'avais pas d'organisation où retourner à la fin de ce placement. Je vois donc un très net avantage dans le fait d'avoir une organisation qui envoie et une qui reçoit dans le cadre du programme. Je suis ainsi assuré de la durabilité véritable du placement et je sais que les aptitudes et connaissances acquises ne disparaîtront pas et que les ressources ne seront pas gaspillées à la fin de ce placement.'*

renforcement de capacités. En 2008, treize membres de la Diaspora ont été déployées dans le cadre du programme Cross Over dans leur pays d'origine afin d'y renforcer les capacités des organisations de la société civile. Le programme Youth Zone de PSO a permis en 2008 d'envoyer 23 jeunes occidentaux travailler dans le Sud. Une nouveauté: le programme Southern Youth Zone élaboré en 2008 a également permis de détacher deux jeunes du Sud chez d'autres partenaires d'organisations membres dans le Sud.

Planification, Monitoring et Évaluation examinées à la loupe

En 2004, PSO introduisait la systématique de Planification, monitoring et évaluation ou PM&E (Planning, Monitoring and Evaluation) pour faciliter l'apprentissage sur les stratégies et les processus du renforcement de capacités. PSO a fait exécuter deux méta-évaluations de ses programmes, à la suite desquelles un groupe de travail de PSO a élaboré une systématique ajustée en 2008.

Prestations de services dans le cadre des envois

Le détachement des experts en développement du Nord et du Sud dans les pays d'accueil reste un élément important des interventions pour le renforcement de capacités. PSO assure l'envoi d'experts dans le but qu'ils puissent fonctionner de façon optimale dans l'organisation partenaire pour laquelle ils travaillent.

Les employés du bureau de PSO sont compétents et expérimentés dans le domaine de la sélection et du conseil aux experts détachés et aux organisations membres sur les aspects pratiques, administratifs et financiers de l'envoi.

PSO a veillé à l'établissement de plus de 200 contrats pour les membres dans le cadre d'un financement de PSO. Au cours de l'exercice sous revue, PSO a géré environ 350 détachements pour les membres par le biais de déclarations de garantie GAK (Garantverklaringen). Quelque 130 détachements ont été gérés d'un point de vue administratif pour des organisations non-membres (services d'équipement, FAC). Tant les détachements

Les changements deviennent visibles

Un consultant a étudié les résultats des examens à mi-parcours et des évaluations finales des périodes 2003-2006 et 2007-2008. L'analyse portant sur la première période (2003-2006) a révélé que les membres assimilaient essentiellement le renforcement de capacités à un 'transfert de connaissances'. C'est la raison pour laquelle l'attention se portait surtout sur le développement des ressources humaines ou HRD (Human Resource Development). Il s'est également clairement avéré que les membres n'utilisaient qu'un nombre limité de méthodes pour favoriser le renforcement de capacités. Les formations utilisées ne comprenaient que peu de travail sur mesure. La deuxième analyse (2007-2008) a montré que l'attention des organisations membres s'était davantage déplacée vers les relations avec les partenaires. Il était également fait usage d'un nombre plus important de méthodes pour favoriser le renforcement de capacités, laissant plus de place au coaching et mettant moins l'accent sur la formation. Un meilleur équilibre a entre-temps été recherché et trouvé entre HRD et développement organisationnel. Les aspects de développement institutionnel restent dans la plupart des programmes encore insuffisamment mis en avant. Dans la pratique, les ressources financières sont encore largement consacrées aux besoins à court terme des partenaires pour pouvoir exécuter les projets et programmes et pas assez aux aspects plus durables du développement organisationnel.

FAC que GAK font l'objet d'une facturation des frais administratifs par PSO. Une seule organisation membre (Mensen met een Missie) a confié en 2008 à PSO presque la totalité des activités liées à la réalisation des détachements. En 2008, les conditions de détachement pour les migrants ont été mises à jour. Les prestations de services ont été améliorées pour tous les contractants grâce à l'envoi également sous forme numérique des données financières. Une autre préoccupation était la sécurité des personnes détachées. Une réunion a été organisée avec Partos pour les organisations d'aide au développement autour de ce thème.

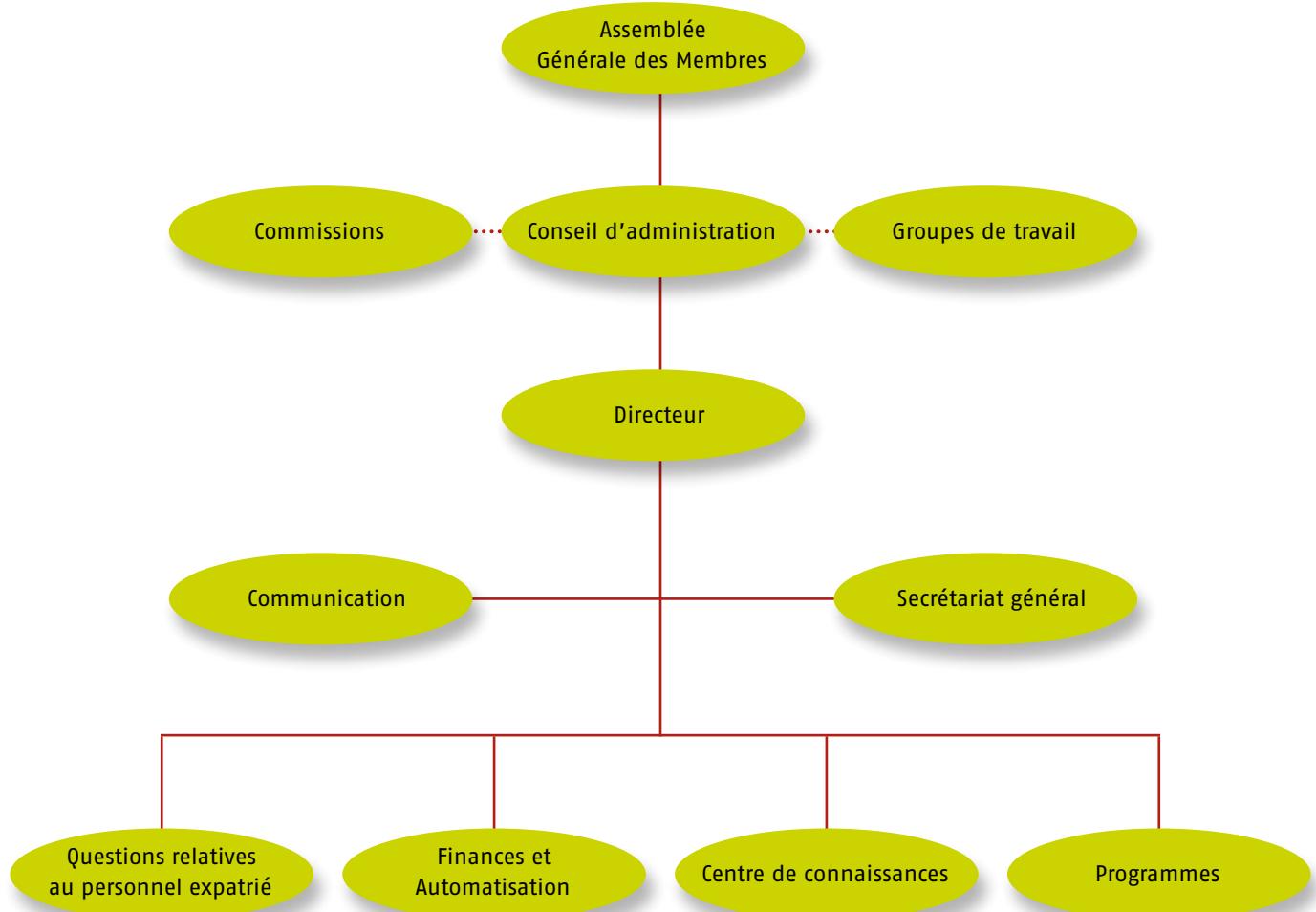
Organisation et chiffres

- PSO a bénéficié pour ses activités en 2008 d'un budget de 28,5 millions d'euros de la part du ministère néerlandais des Affaires étrangères, dont 24,9 millions pour le financement des programmes et projets des organisations membres de PSO.
- Le bureau de PSO employait 42 personnes réparties sur six départements.
- Pour la gestion de la qualité, PSO a obtenu en 2008 la certification ISO.
- En 2008, Bob van Boven a été remplacé au sein du bureau exécutif dans ses fonctions de trésorier par Henk den Boer.
- L'International Advisory Board (IAB) s'est également réuni en 2008. Le rôle de cet organe consultatif international et de fournir à la direction de PSO un feed-back sur son approche actuelle et d'obtenir l'engagement de PSO à l'égard des nouveaux développements et des enseignements tirés en matière de renforcement de capacités.
- PSO a accueilli trois nouveaux membres en 2008: World Population Foundation, IRC et VluchtelingenWerk Nederland.

Un aperçu des données financières de PSO figure dans la version élargie du rapport annuel. Consultez pour cela le site www.pso.nl



Organigramme



Aperçu des organisations membres au 31 décembre 2008

Agriterra	Nederlandse Rode Kruis
Aim for human rights	Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD)
AMREF Flying Doctors Nederland	NIZA
Both ENDS	NOC*NSF
CARE Nederland	Oxfam Novib
Cordaid	SIMAVI
Dorcas Hulp Nederland	Social Trade Organisation (STRO)
Edukans	Solidaridad
ETC Foundation	Stichting Kinderpostzegels Nederland
Fair Trade Original	Stichting Milieukontakt International
Free Voice	Stichting VSO-Nederland
Gereformeerde Zendingsbond (GZB)	Stichting WEMOS
HealthNet-TPO	Stichting Woord en Daad
HIVOS	Tear
ICCO/ Kerk in Actie	Terre des Hommes
International Institute for Communication and Development (IICD)	Theatre Embassy
IKV Pax Christi	Transnationals Information Exchange (TIE)
Interserve Nederland	VluchtelingenWerk Nederland
IRC International Water and Sanitation Centre	WAR Child Nederland
Leprastichting	World Population Foundation
Mama Cash	World Vision
Medisch Comité Nederland-Vietnam	Zending Gereformeerde Gemeenten (ZGG)
Mensen met een Missie (CMC)	ZOA-Vluchtelingenzorg
Missionarissen van Mill Hill Nederland	Zeister Zendingsgenootschap (ZZg)

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2008

M. van Rij, Président
H. den Boer, 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

Design

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

Printing

3is1 Grafimedia

Photographie

PSO/Both ENDS

Traduction

ToDo Talenservice

Avril 2009





PSO renforcement des capacités dans les pays en développement

Scheveningseweg 68

2517 KX La Haye

Pays-Bas

T 0031 (0) 70-3388433

F 0031 (0) 70-3502705

info@pso.nl

www.pso.nl