



Colophon

Edition

Cordaid, avril 2006.

Photographie

© Cordaid, Frederique van Drumpt, Paul van der Stap, Monique Peeters, Barbara Berger, Reuters/Mahfouz Abu Turk, Wilco van Dijen. Photo de couverture : Scott Schaeffer-Duffy

Conception et impression

Conception : SO creatief, La Haye

Impression : Bestenzet, Zoetermeer

Cordaid

Adresse de visite : Lutherse Burgwal 10, La Haye

Adresse postale : Postbus 16440

2500 BK Den Haag

t 070 3136 300

f 070 3136 301

e cordaid@cordaid.nl

www.cordaid.nl

Préambule	3
I Identité	5
I.1 Profil	5
I.2 Les valeurs de Cordaid	6
2 Vision et stratégie	7
2.1 Environnement externe	7
2.2 Stratégie	8
3 Choix de politique	11
3.1 Introduction	11
3.2 Politique des partenaires	11
3.3 Financement stratégique	14
3.4 Innovation grâce aux liens et à l'apprentissage	16
3.5 Complémentarité	16
3.6 Implication sociale : solidarité et partenariat	17
4 Programmes	23
5 Organisation et qualité	49
5.1 La structure d'organisation	49
5.2 Vision concernant la qualité	49
5.3 Gestion de la qualité : INK	49
6 Finances	59
6.1 Bases financières : croissance limitée	59
6.2 Données financières	60
Annexes	
1 Relevés financiers par programme	64
2 Pays de concentration et programmes	68
3 Alliances stratégiques et accords de coopération	71
4 Membres du Conseil de Surveillance	72
5 Organigramme de Cordaid	73
6 Liste des abréviations	74

Préambule

Le plan stratégique que nous vous présentons résume l'ensemble des ambitions que nourrissent Cordaid et ses partenaires au Nord et au Sud. Le caractère intolérable du gouffre qui sépare les riches des pauvres, les mécanismes de marginalisation excluant des centaines de millions de personnes de la participation à la société, de l'accès à des soins de santé valables, à un enseignement de qualité, à l'eau, à l'emploi requièrent certaines ambitions.

Dans un même temps, notre travail portera, également pour les quatre années à venir, sur le développement à propos duquel le Prince Claus a déclaré : 'On ne développe pas les gens. Les gens se développent eux-mêmes.' Il pose ainsi des questions fondamentales en matière de faisabilité et de prévisibilité. Il souligne qu'il appartient aux gens eux-mêmes, même s'ils sont exclus et vivent dans la misère, de choisir la voie qu'ils souhaitent emprunter. Les processus de développement (à l'inverse des processus de production) consistent essentiellement en des rencontres où il convient de bien écouter et de regarder attentivement. Au cours de son histoire, c'est toujours ce que Cordaid a fait : les histoires, besoins et ambitions de nos partenaires ont toujours conditionné nos interventions. Le processus de développement requiert que l'on accorde une attention optimale au contexte ; celui-ci détermine la contribution que Cordaid peut apporter en vue d'une plus grande justice. Les pauvres doivent être en mesure de s'approprier l'apport de Cordaid. La durabilité sera ainsi garantie. Dans son travail, Cordaid veut s'associer aux ambitions de nos partenaires et les accompagner dans la voie qu'ils choisissent. Le partenariat développé dans les chapitres suivants reconnaît que la collaboration internationale nécessite une cohésion et une synergie certaines. Le soutien financier apporté aux partenaires bénéficiera d'une plus-value si nous l'associons à la mobilisation du soutien social aux Pays-Bas et à l'influence des politiques et décideurs. Grâce à un réseautage de qualité, nous pourrons diffuser tous azimuts les connaissances et expériences des partenaires. Pensez à notre partenaire, Zahra Naleie, une sociologue somalienne installée aux Pays-Bas qui lutte avec acharnement contre l'excision. Zahra Naleie a collaboré à la réalisation du film 'De Engel komt terug' (le retour de l'ange), tourné avec la collaboration de Cordaid et que des dizaines d'organisations somaliennes utilisent dans le cadre d'activités d'information contre l'excision. Elle nous exhorte à entamer un dialogue avec des personnes de confiance, d'influentes leaders et politiciens, dans la mosquée et à La Haye, afin de rompre le tabou concernant ce que les femmes subissent. Côte à côte, l'activiste et Cordaid en tant qu'organisation sociale.

Cordaid est bien consciente du fait qu'elle travaille au nom de ceux qui soutiennent directement (en qualité de donateurs) ou indirectement (les contribuables) son travail et que rendre des comptes comme il se doit est indispensable.

Ces dernières années, Cordaid et ses partenaires ont abattu un travail intensif sur ce plan-là. Au fil des années à venir, nous continuerons à œuvrer sur cette base, l'accent étant mis sur un contrôle « astucieux » pour lequel ce n'est pas uniquement l'ampleur des informations qui est important mais également les connaissances que nous acquérons et partageons. Cordaid travaille en partenariat avec quasiment un millier d'organisations. Avec presque la moitié d'entre elles, nous partageons notre enthousiasme grâce à notre identité catholique. Cet enthousiasme est basé sur la croyance en la justice dont les rapports sont inversés : 'Il a renversé les puissants de leur trône, il a élevé les humbles' (Luc 1:52). Eu égard à la grande diversité culturelle et religieuse, c'est un privilège de pouvoir contribuer, au cours des quatre années à venir, à la lutte contre la pauvreté par le biais d'un passionnant mélange d'ambition (il y a en effet tellement à faire) et de modestie (car les gens se développent eux-mêmes).

La Haye, avril 2006

**Directeur général
René Grotenhuis**

**Président du Conseil de Surveillance
Frans Slanger**



Des habitants de bidonvilles sont contraints à déménager dans le township éloigné de Delft. Leurs anciennes maisonnettes à proximité du Cap ont été démolies en vue des championnats du monde de football qui se dérouleront en Afrique du Sud en 2010.



'Walk that extra Mile...'

'Quand des gens se trouvent face à face avec la mort, ils se posent inévitablement la question suivante : "Et maintenant, où vais-je ?" Pour Johan Viljoen, coordinateur en matière de sida de la Southern African Bishop's Conference, la foi joue un rôle important dans son travail. Elle lui donne la force de répondre aux nombreuses questions angoissées que les gens qui l'entourent se posent. Et sa foi le motive, comme il le dit de façon si imagée "to walk that extra mile". Viljoen trouve tout simplement que l'identité catholique confère une qualité complémentaire à son travail. Il ne pourrait pas s'imaginer travailler pour une organisation neutre active dans le domaine du sida, par exemple pour UNAIDS en Afrique du Sud. "Dans ce type d'organisation, l'efficacité est l'élément essentiel. On veut des résultats mesurables, tout tourne autour du contrôle, de l'évaluation. Dans ces conditions, le sida ressemble à un travail qu'ils doivent faire. Toutefois, les patients du sida ne se résument pas à un sujet, mais ce sont des êtres humains. Obtenir des résultats quantitatifs est certes importants, mais ce n'est pas tout. Ce n'est certainement pas le fruit du hasard si nous pouvons utiliser une partie des donations de Cordaid, notre partenaire catholique au Nord, pour justement commettre des erreurs à certains moments, pouvoir expérimenter sur la base d'une approche visant à trouver la mesure la plus

humaine qui soit. Par conséquent, faire le travail qui compte réellement pour les gens, mais que l'on ne peut pas directement cataloguer dans des trames fixes associées à des résultats mesurés.'

Le coordinateur du sida, fils d'une famille traditionnelle d'Afrikaners, lui-même homosexuel et séropositif, s'est converti de la Dutch Reformed Church au catholicisme. Une étape remarquable pour le fils d'un ambassadeur qui, pendant toute sa carrière, a défendu le système de l'apartheid à l'étranger. Au sein de l'église catholique, Johan Viljoen a trouvé des gens qui luttaient avec lui contre l'apartheid. Mais il a trouvé encore plus : l'image d'une 'petite nonne qui, dans un hôpital éloigné, soigne des gens'. Je me rends bien compte que cette image peut sembler être un cliché. Mais c'est la vérité : en Afrique du Sud, ce sont surtout des institutions catholiques qui s'occupent réellement des gens dont il s'agit.'

Pour Viljoen, la 'pitié' est la notion centrale qui différencie les organisations catholiques actives dans le domaine du sida des autres. 'Je peux le faire remarquer à la communauté ecclésiale. Bien sûr, je sais que, au sein de l'église également, il est question de stigmas. Mais je n'éprouve aucun problème à en parler aux gens.' La religion fait partie intégrante de son travail quotidien sans que lui-même et ses collègues n'en parlent beaucoup. 'Bien entendu, on le remarque dans nos réseaux et parfois dans des petits

rituels. Nous travaillons beaucoup avec des congrégations religieuses qui s'engagent pour les patients atteints du sida. Entre collègues, nous savons l'un de l'autre que ce que nous faisons ne se résume pas à un emploi associé à un salaire. Pour nous tous, la foi est une force qui nous motive. Pour moi personnellement, la foi représente le lien avec quelque chose qui se situe en dehors de moi-même et qui me permet, pour moi-même, de dépasser les trivialités qui menacent de dominer notre vie. Jour après jour, j'espère prendre conscience du pourquoi de mes actions, trouver cinq minutes pour une forme de méditation.'

Viljoen est étonné que Cordaid se pose des questions quant à son identité. 'Être catholique signifie pour nous que notre travail bénéficie directement à ceux qui en ont besoin, ce qui implique que nous ne consacrons plus d'argent au lobby. Nous le faisons précédemment, mais d'autres ont repris le flambeau et c'est une très bonne chose. Le plus gros problème des patients atteints du sida est que, maintenant, plus personne ne s'occupe d'eux. C'est dès lors la tâche dont nous sommes investis.' 'Pour nous, vous êtes également le lien avec l'église catholique aux Pays-Bas. Dans notre partenariat, nous partons de l'hypothèse que nous partageons les mêmes valeurs et qu'il règne une confiance mutuelle. Je le ressens aussi dans notre travail. Vous êtes disposés à entamer un dialogue plutôt que de nous dicter des conditions.'

I.1 Profil

Cordaid bénéficie de plus de 80 années d'expérience et de savoir-faire dans les domaines de l'aide d'urgence et de la lutte structurelle contre la pauvreté. Nous sommes l'une des plus grandes organisations internationales de développement et sommes entourés d'un réseau dénombrant quasiment mille organisations partenaires dans 36 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe Centrale et de l'Est et d'Amérique Latine.

Les organisations partenaires travaillent sur différents thèmes tels que les soins de santé, la viabilité urbaine, l'accès aux marchés, la paix et les conflits. Chaque année, quelque 170 millions d'euros sont consacrés à des initiatives au Sud, dont un bon 30 millions d'euros sont disponibles pour l'aide d'urgence. Une petite partie de ces fonds est affectée aux Pays-Bas à l'influence politique, au développement de la portée et à la conscientisation.

Cordaid possède une base solide au sein de la société néerlandaise, ce qui ressort non seulement des quelque 370.000 donateurs qui soutiennent Cordaid financièrement¹, mais également du dévouement des volontaires qui collectent des vêtements, organisent des rencontres dans leur village ou paroisse et participent à des festivals. Les personnes et organisations qui mettent elles-mêmes des projets sur pied peuvent également compter sur le soutien de Cordaid. Pour Cordaid, cette implication importante est vitale. Elle traduit la solidarité qui existe entre les gens et constitue ainsi le cœur même de notre identité. Cordaid rejoint la longue tradition des organisations que sont Mensen in Nood (Caritas Pays-Bas), Memisa/Cordaid Medicus Mundi, Bisschoppelijke Vastenakte/Cordaid Pays-Bas et Cebemo.

L'histoire remonte au début du siècle dernier, lorsque les organisations étaient actives dans le domaine de l'accueil et

de l'encadrement (missionnaire) des réfugiés, de l'aide directe prodiguée en cas de catastrophes, des soins médicaux, de l'amélioration directe de la position sociale et économique des pauvres.

Soutenus par de larges couches de la population néerlandaise, ils ont pu favoriser le travail de centaines de prêtres, sœurs, frères et volontaires néerlandais qui s'occupent de leurs prochains. Au fil du temps, les circonstances ont changé. Les missionnaires ont passé le flambeau à des organisations locales et de ce fait, le réseau de partenaires de Cordaid a pris une extension énorme.

Cœur de la stratégie

Cordaid investit dans la justice sociale. L'inégalité croissante qui sévit dans le monde constitue la plus grande menace à l'égard de la justice sociale. D'importants groupes de personnes sont exclus de leur société. Ils sont stigmatisés, ne jouent aucun rôle dans l'économie et n'ont aucun droit à la parole.

Dans cette période de stratégie, la possibilité de se sauver soi-même est expressément associée au changement des rapports de force en vue d'engendrer une certaine justice sociale. Le développement de la capacité et l'empowerment vont de pair. Donner plus le droit à la parole aux habitants des bidonvilles au niveau de l'administration locale. Renforcer la position des petits fermiers au sein de la chaîne commerciale. Accroître le pouvoir dont bénéficient les patients dans le domaine des soins de santé.

Pour pouvoir exécuter sa stratégie comme il se doit, Cordaid se développe en une organisation de financement stratégique qui innove, rassemble les forces et influence la politique. Cordaid accorde de l'importance à l'entrepreneuriat social au sein de sa propre organisation et du réseau. L'engagement de Cordaid est clusterisé dans dix programmes et un seul programme de croissance. Dans chaque programme, l'inclusion des groupes vulnérables dans leur société occupe une position centrale.

¹ En 2005, les recettes des collectes propres de fonds s'élevaient à 34 millions d'euros



1.2 Les valeurs de Cordaid

Tout être humain compte. Nous puisons notre inspiration dans des rêves, idées et actions basées sur une meilleure société. La dignité de chaque être humain occupe une position centrale, tout comme la solidarité qui exige, sans distinction d'âge, de sexe, de penchants sexuels, d'origine, de croyance ou de conviction politique, que l'on offre une vie digne à tous, la subsidiarité selon laquelle les gens doivent être maîtres de leur propre développement sans tutelle de l'extérieur et la mission qui consiste, en bon régisseur de domaine, à transmettre le monde et les ressources terrestres aux générations suivantes.

Nous croyons en la dignité humaine et en le respect de la diversité ; chez nous, les gens sont toujours à l'avant-plan. Nous reconnaissons la force qu'ont les gens à initier des changements positifs dans leur propre vie. Notre objectif ultime consiste à permettre aux exclus et aux marginalisés de s'épanouir dans les sociétés locales, nationales et internationales, dans un monde qui nous a été donné à tous.

Nous comprenons que, en essence, le développement est un processus où, mis par une justice sociale, les rapports de force changent, que ce soit à petite échelle, entre les gens, au sein d'organisations, ou au niveau de structures internationales.

Nous collaborons avec des organisations sociales, qui sont motivées à changer la situation, et qui partagent avec nous ce en quoi nous croyons, qui disposent d'une base légitime dans leurs propres sociétés et qui assument parfaitement leurs responsabilités en vue de la réalisation des objectifs qu'elles se fixent.

Nous coopérons avec des organisations sociales de ce type afin de concrétiser des changements sociaux qui contribueront à mettre en place des communautés fortes et équitables et à mettre en branle des mouvements sociaux mondiaux.

A cet effet, **nous proposons** un soutien cohérent qui consiste en un financement stratégique du développement, notamment en matière d'aide d'urgence et de reconstruction. Simultanément, nous favorisons la prise de conscience et renforçons la portée au sein de la société néerlandaise, la collaboration au sein de réseaux, l'échange de connaissances, d'informations, d'expériences et de talents ainsi que le développement et l'exercice de l'influençage politique.

Nous avons des associés au sein de notre propre communauté : donateurs et volontaires, pouvoirs publics, entreprises et autres organisations sociales, dans le respect des différences mutuelles, mais nous nous basons toujours sur nos valeurs clés et principes communs.

Ces valeurs constituent le fil conducteur des actions concrètes de Cordaid en relation avec les organisations partenaires actives au Sud et les partenaires établis aux Pays-Bas.

Vision et stratégie

2

2.1 Environnement externe

Le contexte (international) en matière de coopération au développement change rapidement. Suite à la mondialisation, les problèmes de la pauvreté, de l'environnement et de la sécurité revêtent un caractère transfrontalier et à long terme. La pauvreté est indissociablement liée à la mesure dans laquelle l'intégration dans l'économie mondiale a lieu et à la façon dont les choses se passent. La mondialisation en tant que carcan doré : s'adapter ou s'apauvrir². Les changements climatiques et la perte de la biodiversité ont des implications mondiales à long terme. Depuis le 11 septembre 2001, les agissements des états défaillants ne sont plus considérés comme un spectacle qui se déroule loin de chez nous, mais plutôt comme une menace pour la sécurité internationale.

La mondialisation augure également d'énormes opportunités dans le cadre de la lutte contre la pauvreté comme le prouvent l'Inde et la Chine. Les innovations technologiques ont permis de réduire considérablement les frais de transport et de communication et, de ce fait, les frontières nationales s'estompent. L'Internet rend la connaissance accessible au niveau mondial. Le nombre de guerres a diminué et le nombre de démocraties a augmenté. Nous partageons l'enthousiasme de Jeffrey Sachs qui déclare que, à notre époque, la communauté internationale dispose des moyens et des possibilités technologiques lui permettant de mettre un terme à la misère.

Les Objectifs de développement du Millénaire constituent le cadre de la coopération au développement jusqu'en 2015. Cordaid soutient ces objectifs, mais considère que l'approche, telle qu'elle est exposée dans le *Millennium Project*, est trop technocratique. La pauvreté est essentiellement considérée comme un manque de capitaux, de connaissance ou de capacité que la coopération au développement doit résoudre. Cette approche implique une vue unilatérale vis-à-vis des dimensions

(macro)économiques de la pauvreté, mais ne s'attache pas suffisamment aux dimensions sociales et politiques. Dans la pratique de nos partenaires du Sud, la pauvreté est généralement le résultat de l'exclusion et de l'injustice. Les inégalités de force sont ancrées dans les institutions économiques et politiques, tant au niveau international que national. Dès lors, les retombées de la politique sont systématiquement en faveur des élites. Les rapports de force inégaux maintiennent la pauvreté et ont pour effet que les fruits de l'évolution économique et de la démocratisation ne profitent pas aux plus faibles d'une société, ce qui a engendré des inégalités croissantes entre les pays et au sein des pays en soi (voir Rapport de la Banque Mondiale 2006, 'Equity and development'). Un journaliste du *Financial Times* a comparé la situation en 2001 à celle d'une limousine au châssis allongé qui circule dans un ghetto. Dans la limousine, on trouve les pays occidentaux et le Japon et en dehors, le reste du monde. La récente histoire de nombre de pays en voie de développement démontre un schéma d'exclusion. Une élite a pris possession d'un état post-colonial et l'a utilisé pour amasser des richesses et asseoir sa puissance et non pour investir dans des services de base tels que la santé et l'enseignement. La présence de pétrole, d'or ou de diamants s'est souvent avérée être une bénédiction pour cette élite, mais une malédiction pour la population, surtout lorsqu'une lutte armée éclatait concernant l'accès à ces ressources. Peu de pays en voie de développement ont réussi à mettre en place un état-nation qui fonctionne comme il se doit. Nous assistons généralement au contraire. Les états sont fragiles et défaillants. Un état qui fonctionne bien est extrêmement important pour les citoyens. En effet, la législation et une administration de qualité permettent de mettre en place les conditions nécessaires à une inclusion et à une justice sociale. Suite aux changements rapides et qui

s'imbriquent les uns dans les autres dans notre environnement, la pauvreté est une cible en mouvement. Pour pouvoir réagir face à l'environnement dynamique, Cordaid analyse la pauvreté en rapport avec la vulnérabilité. Entre vulnérable signifie : ne pas être en mesure d'anticiper les conséquences des menaces externes, de les gérer, d'y résister ou de les résoudre. Ici, il s'agit à la fois de menaces naturelles, par exemple des tremblements de terre ou la sécheresse, ou de menaces créées par l'homme, telles que les conflits, le dumping alimentaire ou les atteintes portées à l'environnement. Les gens qui se trouvent dans une position marginale sont particulièrement vulnérables face aux menaces externes. Ils sont confrontés à des menaces qu'ils ne peuvent pas maîtriser ; hyperconcurrence sur le marché, changements climatiques, tremblements de terre, violence, diffusion de maladies contagieuses tels que le virus HIV / le sida et un état défaillant qui a pour effet que la sécurité et les services de base élémentaires font défaut. L'accent mis sur la vulnérabilité résulte notamment des expériences de Cordaid en matière de connexion – *linkage* – entre l'aide d'urgence et l'aide structurelle. A cet effet, Cordaid se base sur le concept de *disaster risk management*, (soit la gestion des risques de désastres) selon lequel, avant qu'une catastrophe ne menace de se produire, à un stade précoce, on effectue des analyses des risques dans les pays concernés. Ces analyses sont axées sur les pauvres et des plans catastrophe sont mis en place. Au cours des décennies écoulées, les organisations sociales au Sud ont connu une forte croissance et remplissent un rôle significatif. Toutefois, leur position subit la pression de l'approche des MDG, de la mondialisation et de l'agenda sécuritaire. Les gouvernements du Sud placent de plus en plus les organisations

² Thomas Friedman 'Het gouden keurslijf', Lemniscaat, 2000

sociales dans une position de sous-traitant ou d'exécutant de la politique publique. Les pouvoirs publics exigent également une plus grande mesure de conformité par rapport à la politique publique. Cette tendance est renforcée par les donateurs bilatéraux qui canalisent dans une plus large mesure leurs moyens par le biais d'un soutien des budgets. L'agenda sécuritaire débouche sur une approche instrumentale de la démocratisation et de la consolidation de la société. Un état stable capable de garantir la sécurité est considéré comme plus important que la composante démocratique. La lutte contre le terrorisme engendre un contrôle important des organisations sociales et une restriction de leur autonomie. De ce fait, l'espace réservé à l'influence politique s'en est trouvé réduit. La mondialisation a estompé les frontières de la coopération au développement. Les organisations sociales comptent plus de partenaires mais, eu égard au fonctionnement du marché, également plus de concurrents. Nombre d'organisations sociales sont dès lors contraintes à revoir leur rôle. Vont-elles s'orienter sur le marché ou opter pour un cap plus politique ? La position en évolution des organisations sociales au Sud a des conséquences concernant le rôle des organisations au Nord. Elles se trouvent devant le choix suivant. Vont-elles opter pour l'approche technocratique des MDG et s'orienter sur le renforcement de la capacité d'exécution et du transfert de la connaissance ? Vont-elle choisir de suivre un cap indépendant et sont-elles disposées à partager les risques inhérents à la lutte contre les causes structurelles de la pauvreté ? Cordaid a fait son choix.

Le contexte néerlandais dans lequel nous opérons change également rapidement. Aux Pays-Bas, la portée de la coopération au développement est grande. Toutefois, il est question d'une perte de confiance dans les dépenses des organisations de développement. On a le sentiment que l'argent n'est pas

consacré avec une efficacité suffisante et que le profil des grandes organisations de développement n'est pas suffisamment clair. En ce qui concerne les exigences posées à une organisation, on remarque une différence évidente entre les diverses générations. Les anciennes générations soutiennent souvent une 'noble cause' en fonction de leur sens religieux du devoir. Sur la base d'une tradition qui remonte à de nombreuses années, ces donateurs ont suffisamment confiance dans l'organisation et posent moins d'exigences en matière de justification. Par contre, les jeunes générations, qui s'impliquent souvent par idéologie ou par souci d'auto-réalisation, posent justement des exigences plus strictes. D'une organisation, les nouveaux donateurs exigent une prise de position claire, associée à une passion reconnaissable et à des résultats concrets. En outre, les donateurs aiment vivre les choses eux-mêmes afin de concrétiser ainsi leur propre identité. Différentes raisons sont à la base de l'émergence de ce nouvel engagement : il ne s'agit pas uniquement de la critique à l'égard de l'ordre établi, mais l'idéalisme se combine actuellement à son intérêt propre et permet de concrétiser son identité. Récolter des fonds est et devient de plus en plus un objectif empreint de défis, sur un marché stable où un nombre croissant d'organisations sont actives. C'est pourquoi il est question d'une croissance des initiatives privées ; les initiatives visant à récolter des fonds et émanant de groupes de citoyens ou d'organisations dans un but déterminé, le travail de volontaires au Sud ou le soutien direct de projets déterminés avec l'appui d'amis ou de collègues. Actuellement, on dénombre déjà 15.000 fondations de ce type actives aux Pays-Bas. Au niveau des entreprises, nous assistons à un déplacement de la philanthropie vers des formes complémentaires de collaboration. Le milieu international des affaires considère les pays du Sud comme de futurs marchés. Cela est fortement stimulé par les pouvoirs publics néerlandais qui considèrent qu'un rôle manifeste est réservé au milieu des

affaires lorsqu'il s'agit de développement économique et de lutte contre la pauvreté. D'autres institutions (par exemple, les hôpitaux, banques, corporations de construction de logements et communes) démontrent également de l'intérêt pour la coopération au développement. Précédemment, il s'agissait surtout du soutien à l'égard d'un projet isolé. Actuellement, les institutions s'orientent de préférence vers des initiatives associées à leurs affaires clés et savoir-faire propres. Ici, il ne s'agit pas uniquement de contributions financières, mais de plus en plus de fournir des services, connaissances, réseaux et un savoir-faire. Ainsi voyons-nous que les banques néerlandaises sont impliquées en matière de micro-crédit et que les compagnies d'assurance aiment mettre leur savoir-faire à profit pour la mise en place de systèmes d'assurance dans le domaine des soins de santé (au sud). Enfin, nous remarquons une attention croissante pour les problèmes relatifs à la pauvreté et à l'exclusion 'près de chez nous', aux Pays-Bas. Cela a notamment trait au fait que les pouvoirs publics se retirent. Les citoyens et organisations néerlandais souhaitent s'engager en faveur d'initiatives concrètes sur le terrain social.

2.2 Stratégie

Cordaid veut permettre à des personnes marginalisées de mieux maîtriser leur vie et leur environnement et leur offrir ainsi des chances accrues de fonctionner au sein de la société. Cordaid croit en la capacité des gens à améliorer eux-mêmes leur sort. Il est primordial de renforcer la capacité intrinsèque des gens et de modifier les rapports de force qui ont pour effet que l'inégalité et la misère perdurent. Les stratégies de ces groupes et de leurs organisations constituent le point de départ de la politique de soutien de Cordaid. La stratégie de Cordaid a été adaptée aux circonstances qui ont changé, sur la

base de leçons retirées. Cordaid passe par un développement. D'organisation donatrice qui réagit à des demandes de projets, elle évolue vers une organisation de financement stratégique qui innove, rassemble les forces et a un impact sur la politique. Cette modification de la stratégie a été initiée lors de la période de stratégie précédente, mais sera poursuivie avec force au cours de la période 2007-2010. Les raisons à cette évolution sont triples. De notre analyse, il ressort que les financements individuels de projets n'ont que des effets limités, surtout en ce qui concerne la modification des rapports de force qui requiert un rassemblement des forces et un engagement simultané des stratégies d'intervention : lutte directe contre la pauvreté, structure de la société et impact sur la politique. Il faut une masse critique pour engendrer le changement social. Deuxièmement, elle répond aux souhaits des organisations partenaires qui ont besoin d'une plus grande implication de Cordaid et d'un dialogue plus substantiel. Elles aussi souhaitent que Cordaid joue un rôle actif en ce qui concerne les liens et l'apprentissage au sein du réseau de partenaires. Troisièmement, elle rejoint l'évolution que l'on connaît aux Pays-Bas, où l'on ne veut plus se contenter de simplement donner de l'argent, mais où l'on désire également relever ses manches et agir.

Pour mettre la modification de stratégie en pratique avec succès, un entrepreneuriat social plus développé s'impose, à la fois au sein de l'organisation et du réseau de partenaires. Un entrepreneuriat social est essentiel pour mettre le changement social en branle. Il s'agit d'un entrepreneuriat social qui consiste à commencer quelque chose de nouveau, à prendre des risques et à ne pas craindre d'affronter des situations complexes.

Chez Cordaid, une révision du processus est en cours afin d'accorder plus d'importance à l'entrepreneuriat social et de réduire la bureaucratie et les charges de 15% (voir chapitre 5 «

Organisation et Qualité »). Le processus primaire de Cordaid vise à investir dans la justice sociale en :

- accordant un financement stratégique aux organisations partenaires ;
- mettant à profit les liens et apprentissages au sein du réseau de partenaires ;
- influençant la politique au niveau national et international ;
- organisant l'implication aux Pays-Bas (voir chapitre 3).

Les liens puissants entre le réseau de partenaires et les groupes vulnérables constituent les fondements par excellence de la stratégie. La solidarité avec les groupes marginalisés est ancrée dans l'histoire de Cordaid et de la pensée sociale catholique. Elle a, dans le passé, influencé le choix de Cordaid pour certaines organisations partenaires. A l'inverse, les organisations partenaires ont, sur la base de leur lutte pour une justice sociale, conditionné la direction prise par la politique de Cordaid. Cordaid continue à se fonder sur les connaissances et expériences de même que sur les thèmes des années écoulées, à savoir les soins de santé, la paix et les conflits, la viabilité urbaine, l'accès aux marchés, le virus HIV et le SIDA. Une leçon importante est que les travaux au sein des différents thèmes étaient trop écartés les uns des autres alors que, par exemple, l'accès aux soins de santé est essentiel en vue de la reconstruction dans les régions ayant connu un conflit ou que l'accès au micro-financement est important pour les gens atteints du virus HIV ou du SIDA. Entre 2007 et 2010, les thèmes seront intégrés sur la base de la perspective d'inclusion des groupes vulnérables. Cette optique a débouché sur la formulation de dix programmes concrets dans lesquels un ou plusieurs thèmes sont abordés. Ces dix programmes impliquent une concentration plus poussée de l'engagement de Cordaid. Les thèmes avaient été formulés largement et s'appliquaient à de nombreux pays. Les programmes ont été formulés concrètement

et s'appliquent uniquement aux pays où le réseau de partenaires (potentiel) dispose d'une masse critique suffisante pour changer les rapports de force. Dans le pays où le réseau ne constitue pas une masse critique, les relations avec les organisations partenaires sont réduites.

Les dix programmes forment un tout cohérent vu l'accent mis sur l'inclusion des groupes vulnérables en matière d'administration, de reconstruction, de soins de santé et d'économie.

Les programmes ont été formulés sur la base de la perspective des groupes vulnérables et de ce qu'ils souhaitent :

- ▶ une société où, d'un point de vue politique ou social, ils ne sont pas mis à l'écart :
 1. Identité et diversité dans des sociétés pluriformes
 2. Accès aux services de base pour les habitants des bidonvilles
 3. Les enfants et les jeunes dans la ville
 - ▶ une société capable de se défendre en cas de catastrophes et de conflits ;
 4. Gestions des risques de désastres et des catastrophes naturelles
 5. Reconstruction et prévention des conflits dans les communautés en piteux état.
 - ▶ une société où ils seront mieux armés contre les maladies, notamment contre le virus HIV / le Sida et où ils pourront recevoir des soins de qualité si besoin est :
 6. Accès aux soins de santé
 7. Attention accordée aux groupes les plus vulnérables
 8. Résistance face au virus HIV/SIDA
 - ▶ une société où ils pourront améliorer leurs revenus et conserver leur sécurité alimentaire :
 9. Petits producteurs sur le marché
 10. Accès aux prestations de services financières
- Le programme de croissance 'Les Femmes et la Violence' débutera à partir de 2007.



Les partenaires de Cordaid soutiennent les habitants de bidonvilles dans le cadre des négociations avec les pouvoirs publics (locaux) concernant un meilleur accès aux services de base tels que l'eau.

Choix de politique

3.1 Introduction

La responsabilité commune et la dépendance mutuelle se substituent à la charité et à la bienfaisance en tant que base de la coopération au développement. Le trafic traditionnel à sens unique entre les pauvres et les riches est remplacé par des partenariats mutuels et horizontaux. La participation est synonyme d'empowerment. La chaîne de solidarité ne se résume pas à une simple relation financière. Il s'agit d'un ensemble de connexions entre les organisations sociales entre elles et d'autres acteurs dans leur environnement.

Cordaid distingue quatre activités clés :

1. *Financement stratégique* : Le soutien financier des organisations partenaires sur la base d'une analyse de l'inclusion des groupes vulnérables ;
2. *Influençage politique* : influencer, conjointement avec les organisations partenaires, les leaders politiques et décideurs afin de réaliser l'inclusion des groupes vulnérables ;
3. *Liens et apprentissage* : favoriser les nouvelles relations de collaboration entre les organisations partenaires et les autres acteurs au sein de la société et l'apprentissage et les innovations au sein du réseau de partenaires ;
4. *Organisation de l'implication aux Pays-Bas* : renforcer l'implication en proposant une perspective d'action qui rejoint les besoins : donation, action conjointe, engagement de la connaissance.

Ces activités ne sont pas isolées, mais doivent être exécutées dans le cadre d'une cohésion mutuelle. A cet effet, différentes parties jouent un rôle. La complémentarité est une notion clé, non seulement au Sud, mais également au Nord.

Le développement de la stratégie au sein de la politique de partenariat, le financement stratégique (y compris l'influençage

politique), les liens et l'apprentissage de même que l'implication aux Pays-Bas sont expliqués dans ce chapitre.

3.2 Politique de partenariat

Cordaid fait partie d'un vaste réseau varié d'organisations sociales, qu'il s'agisse d'un théâtre de rue en Colombie, en passant par un syndicat de travailleurs dans une plantation de thé au Sri Lanka jusqu'à une organisation sanitaire religieuse en Ouganda. Le cœur du réseau de partenariat réside dans les valeurs de base communes telles que dignité humaine, solidarité, subsidiarité et régie de qualité.

Les organisations partenaires apprécient le soutien de Cordaid qu'elles considèrent comme une organisation fiable, loyale et flexible. L'engagement à long terme et le Core Funding (fonds clés) de Cordaid permettent aux organisations partenaires de continuer à se développer.

Cordaid estime que la large composition et la continuité du réseau de partenaires est une force pour l'avenir. Au fil des années, les relations se sont fondées sur une compréhension et une confiance mutuelles. Dans un même temps, il s'agit également d'une faiblesse en termes de renouvellement.

Les relations semblent se figer sous le poids du passé. C'est pourquoi Cordaid stimule activement l'apprentissage et de nouvelles formes de collaboration au sein du réseau existant de partenaires et qu'elle recherche de nouvelles organisations partenaires capables de jouer un rôle innovateur (voir 3.4 innovation grâce aux liens et à l'apprentissage).

Approche organisationnelle

Dans le cadre de l'approche organisationnelle, à l'avenir, Cordaid va continuer à différencier la gestion de ses relations.

La gestion des relations – formation de contrat, méthode de financement, investissement en temps, dialogue – est basée sur les objectifs et le caractère de la relation. En cas de relations projectuelles uniques, l'accent est mis sur les activités et les résultats. Dans le cas de relations basées sur des programmes, l'accent est plus mis sur le dialogue quant au fond et l'apprentissage. Dans le cas de relations stratégiques de partenariat, il est question d'une relation mutuelle à part entière et les partenaires aident Cordaid à se renouveler.

L'analyse du contexte constitue la base en vue de la sélection et de la continuation de la relation avec les organisations individuelles et de la composition du réseau. Cordaid vise à la diversité en ce qui concerne les relations de collaboration : outre les diverses organisations sociales, Cordaid souhaite également entretenir des liens avec des individus, groupes, entreprises et pouvoirs publics. La collaboration ne se limite pas aux organisations qui s'axent sur les groupes marginalisés et exclus mais également sur les acteurs du changement - actors of change – ou, justement, sur les élites et ceux qui détiennent le pouvoir. En principe toutefois, le soutien financier direct est limité aux organisations sociales.

Cordaid contrôle chaque organisation individuelle concernant les éléments suivants :

- Positionnement clair et légitimité au sein de sa propre société ;
- Track record éprouvé et résultats démontrables ;
- Pertinence par rapport aux choix du plan stratégique
- Qualité de l'exploitation et de la gestion financière.

Renforcement de la capacité des organisations partenaires

Pour la majorité des relations de partenariat, Cordaid finance le renforcement de la capacité dans les domaines de la stratégie

et de la politique, du planning, de la gestion (financière), du monitoring et de l'évaluation.

Les progrès sont mesurés sur la base d'un scanning de l'organisation. Le scanning de l'organisation se compose de 30 indicateurs répartis sur six dimensions en termes de développement de l'organisation.

Pour chaque organisation partenaire, au début et à la fin d'un financement, le scanning de l'organisation est complété. Cette procédure a débuté en 2005. Les scores après la période de financement sont comparés aux scores initiaux, ce qui permet de se faire une idée de l'effet du renforcement de capacité. Chaque année, les scores des partenaires sont analysés par programme afin de pouvoir corriger le tir en ce qui concerne la politique en matière de renforcement de la capacité. A partir de 2007, le scanning de l'organisation sera complété pour l'ensemble des organisations partenaires.

La consolidation de la société est le cadre à la base du renforcement de la capacité (voir plus loin, 3.3). Dès lors, il ne s'agit pas essentiellement de renforcer la capacité d'exécution des organisations individuelles, même si cet effet est bel et bien recherché. Il s'agit plutôt de renforcer la société civile en tant que tout.

Cordaid met à profit l'engagement d'experts issus du Sud aussi bien que des Pays-Bas en vue du renforcement de la capacité des organisations partenaires. Le glissement de missions de longue durée vers des missions plus courtes, l'accent étant mis sur l'engagement d'experts issus du Sud, se poursuit. En outre, on recherche de nouvelles formes d'assistance technique. Un exemple en est l'association d'organisations et d'entreprises implantées aux Pays-Bas avec des organisations actives au Sud, ce qui permet d'échanger des connaissances, le savoir-faire et les réseaux en faveur du renforcement des connaissances et

des capacités des organisations partenaires. Cordaid renonce au financement PSO en vue du renforcement de la capacité car celui-ci est accordé de façon inappropriée et ne s'intègre dès lors pas dans le souci d'augmenter l'efficacité des processus de travail de 15%.

Politique financière

Une stratégie financière saine des organisations partenaires constitue le point de départ de la politique financière. Une telle stratégie dépend de la nature des travaux de l'organisation. Celle-ci est différente qu'il s'agisse d'un hôpital ayant conclu un contrat de service avec les pouvoirs publics et qui bénéficie des contributions personnelles de ses clients ou d'une organisation de lobby de patients atteints de sida ou encore d'une institution de micro-financement.

La collecte locale de fonds est importante si l'on souhaite renforcer la durabilité financière. Les résultats du trajet d'innovation en matière de collecte locale de fonds sont utilisés pour l'ensemble du réseau de partenaires. L'accent est mis sur les pays à revenus moyens où les chances de pouvoir récolter des fonds au niveau local sont les plus grandes. En 2008, les partenaires ont commencé à récolter des fonds localement dans 15 pays. Le choix d'une certaine diversité concernant les relations de coopération va de pair avec l'engagement de stratégies de financement flexibles. Un exemple en est la mise en place de fonds spéciaux pour les processus d'apprentissage ou les activités de réseau au sein des programmes.

En outre, les donations, prêts et garanties se rapprochent encore plus. Dans le cas de certains types de soutien financier, par exemple dans le cas d'institutions de micro-financement, pour chaque financement, on regarde si une autre partie ne souhaite pas prendre une partie du financement à sa charge moyennant certaines conditions.

Politique des pays

La solidarité avec les groupes pauvres et vulnérables constitue le fil conducteur de la politique de concentration des pays. La politique est placée sous le signe de la concentration du nombre de pays par programme. Les programmes sont uniquement exécutés dans les pays où le réseau de partenaires possède une masse critique (potentiellement) suffisante. Par programme, on dénombre en moyenne 13 pays. Comme les pays de concentration diffèrent par programme, le nombre total de pays de concentration (36) reste identique à la période 2003-2006 (voir annexe 2 – liste des pays de concentration).

Cordaid continue sa politique qui vise à engager minimum 50% de ses moyens (hormis l'aide d'urgence aiguë) en faveur de l'Afrique. Sur la base du revenu moyen par tête d'habitant de la population, trois pays de concentration de Cordaid, à savoir le Brésil, l'Inde et l'Afrique du Sud, font partie des pays à revenus moyens. Toutefois, ce n'est nullement une raison pour arrêter tout dans ces pays. En effet, derrière les revenus moyens se cachent de grandes inégalités. Le rôle de la société civile dans un pays à revenus moyens diffère de celui d'un pays à faibles revenus. Comme l'a indiqué un partenaire indien lors d'une table ronde, son organisation s'axe plus sur les « fuites » au niveau du système, soit sur la lutte contre la corruption que sur la lutte directe contre la pauvreté. C'est justement dans les pays à revenus moyens, caractérisés par une croissance économique et un régime démocratique, que les organisations sociales doivent saisir les chances qui se présentent afin de lutter contre les inégalités. C'est la raison pour laquelle, dans les pays à revenus moyens, Cordaid s'axe plus sur les stratégies d'intervention en matière de consolidation de la société et d'influence politique que sur la lutte directe contre la pauvreté.

En outre, les organisations de partenaires issues de pays à revenus moyens revêtent également une importance vitale pour des liens et un apprentissage efficaces.

Aide d'urgence

Actuellement, dans les régions ayant été frappées par le Tsunami, à savoir le Nord du Pakistan, la Région des Grands Lacs, l'Afghanistan, le Soudan et les régions sèches d'Afrique Orientale et du Sud de l'Afrique, Cordaid accorde une aide d'urgence à grande échelle. L'aide d'urgence est apportée par des organisations partenaires et une plus petite partie par des projets en gestion propre. Cordaid est en mesure, chaque année, d'apporter une aide d'urgence aiguë dans le cadre de trois grandes catastrophes humanitaires (voir chapitre 4, programmes 4 et 5).

Renforcer la capacité locale afin d'offrir une aide d'urgence, mais pour également être mieux préparé en cas de catastrophes est, à long terme, la forme d'aide d'urgence la plus efficace. Cependant, bien souvent, les moyens ne sont disponibles qu'après la survenance d'une catastrophe. Cordaid souhaite investir dans le renforcement de la capacité locale en matière de gestion des catastrophes. Cordaid va investir, dans 9 pays où le profil de risque est élevé, dans un *disaster risk management* auprès de 70 % des organisations partenaires. Cordaid profite à cet effet des expériences afférentes au trajet de linkage initié dans le courant de la période de stratégie précédente.

Dans les régions où il apporte une aide d'urgence, Cordaid rencontre des militaires qui font partie d'interventions internationales. Tant avec les militaires néerlandais que ceux d'autres pays, Cordaid entretient un dialogue ouvert sur la complémentarité des rôles et les mandats des ONG et militaires. Aux Pays-Bas, Cordaid (conjointement avec ICCO et Pax Christi) se concerte avec les Ministères des Affaires

Etrangères et de la Défense en matière de reconstruction, de sécurité et de développement. Dans les pays où cela est pertinent, on analyse au cas par cas la façon dont la diplomatie, la défense et les organisations de développement peuvent le mieux se comporter les unes vis-à-vis des autres.

Religion et église

On reconnaît de plus en plus la contribution positive des organisations d'inspiration religieuse dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, ce qui a débouché sur une approche prudente des mondes de la religion et du développement. Aux Pays-Bas, Cordaid est actif au sein du centre de connaissance Religie en Ontwikkeling (Religion et Développement) et également au sein du forum de connaissance du même nom du Ministère des Affaires Etrangères.

Cordaid vise à un rassemblement des forces progressistes au sein de la communauté catholique mondiale sur la base de la solidarité et de la justice. Tel est l'engagement au sein du réseau de partenaires et de l'association CIDSE et Caritas. Cordaid propose une plate-forme de rencontre, de dialogue et de coopération. A une époque de polarisation religieuse et de fondamentalisme, Cordaid s'engage en faveur de la réconciliation. Les religions mondiales partagent un grand nombre de valeurs humaines qui dépassent justement les différences entre les civilisations. Cordaid investit dans les relations et le dialogue avec les organisations d'inspiration islamiste, hindouiste ou relevant d'autres religions.

En 2010, les organisations d'inspiration religieuse constitueront minimum 45% du réseau de partenaires. Actuellement, ce pourcentage s'élève à un bon 40 pour cent.

Genre

Le fondamentalisme croissant au sein des religions mondiales représente une menace pour les progrès enregistrés au cours des décennies écoulées dans le domaine de l'égalité des genres. Cordaid s'y oppose au sein du réseau de partenaires et poursuit avec acharnement sa politique du genre.

Les progrès sont mesurés sur la base d'un scanning de gendersensitivity (sensibilité du genre), introduit en 2005. En 2010, 80% de l'ensemble des relations programmes et partenaires seront sensibles au sexe, par rapport à 45% en 2004. Les recommandations de l'évaluation relative aux organisations féminines et à la consolidation de la société font l'objet d'un suivi. Le nombre d'organisations féminines au sein du réseau passera de 10% à 20%. La violence à l'égard des femmes est une conséquence extrême de l'inégalité des sexes. Selon les estimations, une femme sur trois est maltraitée. Ce nombre est effarant.

Dans le programme de croissance Femmes et Violence (voir chapitre 4), Cordaid rassemble les connaissances et les forces au sein du réseau afin de lutter contre cette violence.

HIV/SIDA

Le virus HIV/sida anéantit des sociétés entières. Dans le cadre du programme 8, des organisations de santé qui s'axent sur la prévention et les soins des patients atteints de sida et contre la stigmatisation dont ils font l'objet sont soutenues. Dans les pays où le taux de contamination est élevé, toutes les organisations sont touchées par le problème du virus HIV/sida. La production agricole s'en ressent, les professeurs ne sont plus présents en classe, on assiste tous les jours à des enterrements. Dans les pays caractérisés par un taux de contamination élevé, dans tous les programmes, Cordaid accorde de l'attention aux conséquences du virus HIV/sida. Cordaid assume ses responsabilités en tant

que donateur. En collaboration avec des partenaires SAN !, des directives ont été établies en vue du soutien des organisations partenaires dans le cadre de la mise sur pied et de l'exécution d'une politique HIV/sida sur le terrain. Sur la base des expériences de pilotes en Ouganda et en Inde enregistrées en 2006, à partir de 2008, les directives seront d'application pour le réseau de partenaires dans son intégralité.

Analyse et gestion des risques

Le travail de Cordaid et des organisations partenaires se situe dans un environnement complexe et parfois hostile. Il arrive que l'approche des relations de force à la base du maintien de l'inégalité et de l'exclusion ou la dénonciation de la corruption suscitent une importante résistance. De plus, les conflits qui grondent, la contamination du virus HIV/sida ou les sécheresses anéantissent parfois en peu de temps les progrès réalisés. Cordaid est conscient des risques qui entourent son travail et celui de ses partenaires. Bien que Cordaid, conjointement avec ses partenaires, prennent des mesures afin de limiter ces risques, par exemple en établissant des analyses des conflits ou des plans de disaster risk management, nous dépendons toujours très fort de facteurs externes. Dans un environnement où les risques sont importants et où les chances d'enregistrer des résultats à court terme sont limitées, Cordaid reste solidaire vis-à-vis des groupes les plus vulnérables.

Alliances stratégiques et réseaux internationaux

Dans le contexte de la mondialisation, les réseaux internationaux jouent un rôle de plus en plus important dans les domaines de la formation de la politique, du développement des connaissances et des innovations. La diffusion mondiale rapide du micro-financement, après le succès rencontré par la Grameenbank au Bangladesh, est notamment dû à la présence

d'un réseau ONG fort. Cordaid entretient des alliances stratégiques avec des organisations (internationales) et fait partie de coalitions et de réseaux (voir liste à l'annexe 3). Pour Cordaid, les alliances stratégiques et réseaux jouent un rôle essentiel en ce qui concerne l'influençage politique (voir 3.3) et les innovations (voir 3.4). Les alliances stratégiques et les réseaux internationaux sont complémentaires au réseau de partenaires, étant donné qu'ils apportent d'autres connaissances et contacts. Les organisations partenaires actives dans les bidonvilles mettent à profit les connaissances de l'IHS pour déterminer leur stratégie en ce qui concerne les pouvoirs publics locaux et autres parties. Dans tous les programmes, Cordaid collabore avec une ou plusieurs alliances et réseaux (voir chapitre 4).

Conjointement avec des organisations d'orientation similaire telles que Cafod, Misereor et Trocaire, nous oeuvrons à l'harmonisation des donneurs en coordonnant la méthode de travail et la politique de soutien. Nous échangeons des informations et partageons nos expériences.

3.3 Financement stratégique

Le financement stratégique consiste à soutenir les organisations partenaires d'un point de vue financier sur la base d'une analyse de l'inclusion des groupes vulnérables. Dans le cas de l'inclusion, des facteurs externes et internes ont un impact sur la position des groupes-cibles. Lorsque les facteurs internes sont fortement présents parce que les groupes vulnérables et marginalisés n'ont provisoirement ou structurellement pas la force de sortir de la situation dans laquelle ils se trouvent, les interventions seront essentiellement axées sur l'aide d'urgence, les programmes de soins et le développement de la capacité.

Dans cette situation, on attache relativement plus d'attention à la lutte directe contre la pauvreté, mais toujours en combinaison avec les autres stratégies d'intervention. Lorsque les facteurs externes pèsent plus lourd, par exemple quand on a affaire à un système répressif où les groupes marginalisés n'ont pas le loisir de devenir des citoyens à part entière, les interventions sont essentiellement axées sur la création d'un *enabling environment*. Dans ce contexte, la consolidation de la société et le lobby sont plus importants que la lutte directe contre la pauvreté, mais ils y sont cependant liés.

Lutte directe contre la pauvreté

La lutte directe contre la pauvreté passe généralement par des prestations de services directes. Une partie des organisations prestataires de services dans le réseau de partenaires travaille de façon traditionnelle et le groupe-cible n'a que peu de pouvoir de contrôle direct. Afin d'améliorer l'accès aux prestations de services et la qualité de celles-ci, il faut absolument renforcer le pouvoir de contrôle des pauvres et marginalisés. *Making services work for the poor* de la Banque Mondiale (2004) montre comment l'accès aux prestations de services et la qualité de celles-ci s'améliorent lorsque les prestataires de services doivent se justifier vis-à-vis des utilisateurs. En ce qui concerne les soins de santé, le renforcement du côté demande est un exemple du renforcement de l'impact des patients sur la qualité des soins. Les organisations peuvent développer des programmes modèles pour les prestations de services dans lesquels l'accessibilité, la qualité et la justification vis-à-vis du groupe-cible sont à l'avant-plan. Cela leur donne le droit de parler au sein de leur lobby et de s'adresser aux pouvoirs publics et autres acteurs.

Consolidation de la société

La justice constitue la base de la cohésion sociale et du rétablissement des relations au sein d'une société. Les organisations sociales, qui réalisent l'inclusion des groupes vulnérables, renforcent la cohésion sociale et produisent un 'capital social'. Le capital social est un bien collectif d'un groupe de personnes où tout tourne autour des normes partagées de réciprocité et de confiance et de la mise en place de réseaux qui facilitent une action coordonnée. De ce fait, les problèmes collectifs sont plus faciles à résoudre et l'on est plus conscient de l'implication mutuelle. Dans des états fragiles et défaillants, les conditions permettant aux organisations sociales d'ancrer leur objectif de justice de façon durable dans la législation et l'administration font défaut. Dès lors, la consolidation de la société et la formation d'un état sont complémentaires. Cordaid et son réseau de partenaires s'opposent à la tendance, esquissée au chapitre 2, visant à subordonner la démocratisation et la consolidation de la société à un agenda sécuritaire dans lequel la formation d'un état et la stabilité sont prioritaires. Une démocratie puissante est une meilleure garantie de sécurité qu'un état antidémocratique fort. Une société civile forte constitue un pilier important dans une démocratie efficace et durable, comme le démontre l'étude Freedom House (2005) 'How freedom is won: from civic resistance to durable democracy'. Cordaid s'axe, outre sur les instituts et institutions formels, également sur les structures et cultures informelles qui maintiennent l'inégalité des forces, par exemple les normes culturelles informelles. Cordaid se base sur le CIVICUS civil society index (CSI) en guise de référence pour déterminer la stratégie en matière de consolidation de la société par pays. En 2008, des stratégies seront développées pour l'ensemble des pays où un CSI est disponible.

Cordaid s'axe explicitement sur le renforcement du pouvoir de contrôle des citoyens en ce qui concerne les processus de prise de décision. L'évaluation de la participation sociale (2006) démontre la pertinence et l'efficacité de cette approche. Cordaid effectuera le suivi des recommandations principales de cette évaluation. La consolidation de la société constitue le cadre du renforcement de la capacité auprès des organisations partenaires (voir 3.2). Nous contribuons à une capacité organisationnelle et institutionnelle des organisations, réseaux et alliances.

Influençage politique

Dans la vision de Cordaid, l'influençage politique résulte d'expériences concrètes des groupes-cibles et organisations, par exemple l'inclusion des groupes marginalisés ou de la promotion de modèles de soins alternatifs pour ces groupes. Cordaid rassemble des organisations partenaires qui effectuent essentiellement un travail exécutif et des organisations qui ont une certaine expérience en matière de lobby, ce qui rend leurs interventions axées sur l'influençage politique plus puissantes. Les organisations de lobby qui puisent manifestement leurs sources dans la pratique et qui entretiennent des contacts directs avec les citoyens organisés ont une légitimité plus forte. Cordaid investit dans le renforcement de la capacité de lobby de 140 partenaires dans 20 pays. Le pourcentage d'influençage politique par rapport au total des dépenses augmentera de 13 à 20 % en 2010. Ce processus englobe une vaste palette d'actions de coopération, notamment la conscientisation, la recherche, la logistique, l'accès Internet et la politique en matière de presse. Il convient de rassembler les organisations afin qu'elles retirent un apprentissage mutuel et qu'elles se renforcent l'une l'autre, il faut élargir la base de force et renforcer la capacité de négociation.

Cordaid considère que le monitoring budgétaire est une stratégie effective d'influençage politique. Une part de plus en plus importante des fonds d'aide bilatéraux passe par le soutien budgétaire et est soumise à l'harmonisation des donateurs (voir 'Paris declaration on aid effectiveness'). Dans ce cas, il est important de savoir si l'argent est réellement affecté à l'enseignement ou aux soins de santé au niveau local. Dans l'étude intitulée 'Beyond data' (2005), menée dans le cadre du trajet d'innovation Vinger aan de Pols, les expériences en matière de monitoring budgétaire de certains de nos partenaires ont été énumérées. L'étude, basée sur des expériences en Zambie, en Ouganda, au Cameroun, au Ghana et au Bangladesh démontre à quelles conditions un monitoring est un instrument efficace pour veiller à ce que les autorités réceptrices tout comme les donateurs respectent leurs promesses en matière de lutte contre la pauvreté (voir également l'étude 'Beyond data'). En 2010, Cordaid soutiendra activement le monitoring budgétaire dans 15 pays par l'entremise de différents partenaires.

Les organisations partenaires trouvent qu'il est important que Cordaid en soi joue un rôle plus important en matière d'influençage politique et qu'il prenne plus clairement position. Nos activités de lobby se basent sur la réalité des partenaires de Cordaid au sein de chaque programme. Cordaid agit conjointement avec ses partenaires, prend ses responsabilités, choisit sa position et partage les risques avec les partenaires. Les alliances stratégiques et réseaux jouent un rôle essentiel. Nous ne pouvons pas y arriver seuls. La formation de la politique est un processus transfrontalier. Si on veut avoir un impact sur ce processus, il faut collaborer au sein de réseaux transfrontaliers. Nous jouons un rôle actif au sein de la CIDSE et de Caritas. Ce rôle est axé sur un influençage politique commun vis-à-vis de

Prouver la pauvreté sur la base du Basic Needs

Basket

En novembre 2005, sur les petits marché de Zambie, la farine de maïs était vingt pour cent plus chère que les mois précédents. Par contre, les haricots étaient dix pour cent moins chers, tout comme le savon. Les coûts de l'électricité, de l'eau et des logements sont restés identiques. Les salaires des personnes travaillant pour les services publics en tant que professeurs, infirmiers et agents de police ont également stagné (quelque 100 dollars par mois), alors que pour les journaliers ou les vigiles dans la ville, les salaires sont tombés à moins de 25 dollars par mois. Chaque mois, des enquêteurs du Jesuit Centre for Theological Reflection (JCTR) en Zambie, un partenaire de Cordaid, déterminent les coûts pour un simple paquet de vivres qui permet à une famille de six personnes de survivre. Aux vivres, ils ajoutent le prix du charbon, du savon, de la poudre à lessiver, de l'électricité, du logement et de l'eau. En octobre, ils en sont arrivés à un montant de 1.348.860 kwachas (282 dollars). Le total représente ce que l'on appelle le Basic Needs Basket qui permet à une famille de se loger et de manger, mais pas encore d'envoyer un enfant à l'école, de se rendre à l'hôpital ou d'emprunter un bus.

Les calculs mensuels du JCTR qui, en Zambie, sont fidèlement imprimés et commentés dans les journaux, démontrent clairement que même une famille bénéficiant d'un revenu moyen mais fixe peut à peine s'en sortir en Zambie sans tomber en dessous du seuil de pauvreté. Le Basic Needs Basket est un instrument influent en Zambie. Il permet de montrer les conséquences de la politique macro-économique pour les gens ordinaires.

Les chiffres assez durs expliquent clairement quelles sont les conséquences pour les gens ordinaires des charges des dettes et des recettes de l'IMF/de la Banque Mondiale. Si les pouvoirs publics investissent (s'ils peuvent ou veulent investir) trop peu dans l'enseignement ou les soins de santé et si, d'autre part, les salaires restent bas, pour d'importants groupes de personnes, il sera impossible d'envoyer leurs enfants à l'école ou de se rendre chez le médecin.

l'Union Européenne. Cordaid est représenté au sein de la gestion journalière de la CIDSE et détermine notamment l'agenda. Cordaid collabore avec des organisations thématiques tels que Pax Christi et WEMOS en matière d'influence politique dans les domaines, respectivement, de la paix et des conflits et des soins de santé.

3.4 Innovation grâce aux liens et à l'apprentissage

L'innovation est un facteur crucial dans la lutte contre la pauvreté. Cordaid investit dans les liens et l'apprentissage afin de renforcer la capacité innovatrice au sein de son réseau de partenaires. En reliant les organisations partenaires les unes avec les autres et avec d'autres acteurs, celles-ci sont confrontées à de nouvelles idées et technologies. Il s'agit ici à la fois des connexions Sud-Sud et Nord-Sud. Cordaid facilite les échanges en organisant et en finançant notamment les visites de travaux, des ateliers et discussions Internet. De cette confrontation naissent de nouvelles connaissances et formes de travail. L'apprentissage est un processus continu basé sur des expériences. Les résultats, qu'ils soient bons ou mauvais, constituent le matériel de base pour apprendre en pratique. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui a échoué ? Et pourquoi ? Les résultats sont visibles grâce à des rapports, évaluations et études.

Dans chaque programme, nous formulons, conjointement avec les organisations partenaires, un trajet d'innovation. Le trajet d'innovation rejoint la pratique des organisations partenaires. Au sein des trajets d'innovation, nous collaborons avec des alliances stratégiques et réseaux au Sud et au Nord. Nous investissons dans la capacité d'apprentissage au sein de notre

réseau de partenaires, par exemple en faisant systématiser les expériences de partenaires par des enquêteurs issus du Sud et en les associant les unes aux autres. Le soutien apporté aux organisations partenaires en vue du renforcement de leur système de PBME (Planning, Budgétisation, Monitoring, Evaluation) sera poursuivi conjointement avec des trajets plus larges axés sur le développement organisationnel et institutionnel. Pour ce faire, on collabore un maximum avec des organisations du Sud en vue du renforcement de la capacité et du développement de l'organisation. Les institutions d'enseignement jouent un rôle crucial en matière de liens et d'apprentissage. Au fil des années à venir, Cordaid veut développer sa collaboration structurelle avec au moins deux institutions d'enseignement. Celles-ci mettront leur savoir-faire en matière de recherche et d'enseignement à la disposition de Cordaid et de ses partenaires. Cordaid et ses partenaires mettront, quant à eux, leurs expériences pratiques à la disposition des institutions d'enseignement. Un exemple de collaboration existante est l'alliance avec l'IHS.

Dans les trajets d'apprentissage, les résultats sont systématisés sur la base des rapports des projets, des évaluations des programmes et d'études. Nous continuons à nous fonder sur notre système PBME dans lequel les résultats des organisations partenaires au niveau du groupe-cible et de la société sont visibles. Cordaid investit plus dans les évaluations de programmes pour lesquels on collabore au sein de la fédération Partos.

3.5 Complémentarité

La complémentarité est une situation souhaitable où différentes parties, entreprises, pouvoirs publics et organisations sociales se complètent et arrivent à réaliser plus sur la base de

choix posés consciemment. La complémentarité ne doit pas nécessairement impliquer une collaboration directe, comme dans le cas de partenariats. Néanmoins, elle présuppose que l'on soit conscient des différents rôles que les entreprises, pouvoirs publics et organisations sociales jouent et qu'on les connaisse. La concertation et l'harmonisation au niveau des pays (avec ambassades) et régions sont axées sur le renforcement de la complémentarité. La complémentarité ne signifie pas que l'on ne risque pas d'assister à des oppositions ou conflits entre les différentes parties.

Au Sud et aux Pays-Bas, Cordaid vise à une certaine complémentarité avec diverses parties. Le noyau de la complémentarité entre les autorités néerlandaises et Cordaid réside dans la démocratisation des relations entre les autorités et la population au Sud. La démocratisation ne se limite pas aux institutions politiques formelles. Elle implique également une participation sociale en matière de prise de décisions au niveau local, intermédiaire (mésos) et national. Les autorités néerlandaises travaillent 'de haut en bas', par l'entremise des pouvoirs publics, et stimulent une administration de qualité dans le pays récepteur. Cordaid travaille 'de bas en haut', par le biais d'organisations sociales et renforce la société civile. Pour Cordaid, la politique néerlandaise contribue à un environnement puissant (*enabling environment*) qui permet la démocratisation de bas en haut.

Dans les divers pays, cette complémentarité prend une forme différente en fonction des secteurs ou thèmes dans lesquels Cordaid et les pouvoirs publics néerlandais sont actifs. Cordaid participe à des accords de travail avec les ambassades.

Afin d'optimaliser la complémentarité des différents efforts néerlandais en termes d'aide, les organisations de cofinancement et ambassades dans les pays où il existe une

politique bilatérale de développement s'informent mutuellement des initiatives à entreprendre. Dans les pays où des accords de travail sont en vigueur, à savoir au Ghana, en Tanzanie, en Haïti et au Suriname, Cordaid coordonne, au nom des organisations néerlandaises de développement, une concertation annuelle avec l'ambassade. En guise d'étape suivante, Hivos, Novib, Cordaid, ICCO et Plan proposent, dans quatre pays, à déterminer avec le Ministère, d'établir un agenda commun de développement en 2009.

Hivos, ICCO, Novib et Cordaid collaborent au sein de MicroNed afin de rendre le soutien accordé aux institutions de microfinancement plus efficace et de le permettre à une plus grande échelle. Au sein de cette collaboration, Cordaid coordonnera au fil des années à venir le soutien au niveau sectoriel en Bolivie, en Ouganda, au Malawi et au Vietnam. En ce qui concerne le développement et le partage des connaissances, Cordaid se concentrera sur l'influence politique et les remises. MicroNed vise à une complémentarité avec les banques commerciales en fonction de laquelle les risques et frais initiaux seront supportés par les organisations de développement et la croissance sera financée par des capitaux privés.

3.6 Implication sociale : solidarité et partenariat

Cordaid distingue différents groupes-cibles au sein de la société néerlandaise. Outre les donateurs et le large public, Cordaid s'axe sur les décideurs politiques, les politiciens, les réseaux catholiques, les nouveaux Néerlandais, les instituts d'enseignement, les autorités locales, les entreprises, banques, fonds patrimoniaux, fondations et service-clubs. Précédemment, il

Le JCTR s'est taillé une bonne réputation tant auprès de politiciens que de la Banque Mondiale et du FMI grâce à son enquête mensuelle. Maintenant que la Zambie a obtenu un allègement de ses dettes, le JCTR analyse également les sommes que les pouvoirs publics dépensent chaque mois pour les services sociaux et si les familles progressent réellement grâce à ces services. Il travaille également sur un Basic Needs Basket pour les campagnes où les gens doivent souvent survivre complètement isolés des services. Muweme Muweme, chercheur-économiste du JCTR, rencontre régulièrement des collègues de Washington. 'D'un côté, nous montrons simplement comment les familles doivent lutter pour survivre, ce que les familles vivent chaque mois. Mais nous allons encore plus en profondeur : que ressentent les parents lorsqu'ils doivent priver leurs enfants de ce dont ils ont besoin ; la sécurité, la nourriture et l'enseignement. Comment peut-on transmettre les valeurs sur lesquelles notre nation repose, à savoir, l'honnêteté, le sens des responsabilités, l'amour des autres et le respect à la génération suivante si l'on arrive soi-même à peine à survivre ? Si l'on voit que son dur labeur ne rapporte rien, si l'espoir et la confiance en soi ne sont pas récompensés, mais que l'on est frustré à chaque fois. Quelle société est-on en train de créer ?' Le JCTR joue un rôle influent dans les récentes discussions concernant une nouvelle constitution en Zambie. Muweme: 'On ne peut pas parler de droits civiques si les besoins de base ne sont pas satisfaits. Nous exerçons des pressions pour fixer les droits économiques, sociaux et culturels dans la Constitution. En tant que nation, qui tient les valeurs familiales en haute estime, il faut veiller à ce que les gens puissent éduquer leurs enfants comme il se doit.'

Margriet et Memisa/Cordaid : Le magazine et la noble cause

'Pour nous, l'engagement en faveur de causes nobles est une conséquence logique de ce que nous sommes et de ce que nous faisons', pense la rédactrice en chef de Margriet, Anneliese Bergman. 'Margriet est un titre qui a du cœur et qui est destiné à des lectrices qui ont du cœur. Tout ce que nous faisons à trait à l'implication, à vivre positivement la vie et à rendre la vie aussi agréable que possible pour chacun d'entre nous et les uns avec les autres. Par conséquent, cela fait des années déjà que nous travaillons pour de nobles causes et toujours, sur la base d'un engagement à long terme. Le monde de Memisa/Cordaid est très proche des lectrices de Margriet. Bien sûr, il s'agit d'un monde qui se joue essentiellement dans des pays éloignés. Toutefois, comme il s'agit d'une aide médicale, il est néanmoins très proche. En effet, c'est justement dans ces pays lointains que les femmes et les enfants sont les plus vulnérables. Ce sont eux qui ont le plus besoin de cette aide. Nos lectrices sont, bien entendu, souvent des mamans elles-mêmes. Rien que cela crée des liens.' La collaboration avec Memisa/Cordaid est concrétisée par un numéro spécial de 24 pages annexé à l'édition de Noël de Margriet. Jacqueline Bal de Memisa/Cordaid : 'Notre objectif consiste surtout à renforcer la portée de ce que nous faisons. Grâce au numéro spécial, nous pouvons rendre cela tangible vis-à-vis des lecteurs de Margriet. Nous pouvons ainsi également dire plus. Par exemple, quelles valeurs et normes culturelles ont un impact sur le problème, quelle est, sur place, l'influence de la situation politique ? Ainsi, peut-on donner à un problème tel que le sida un visage plus net que le simple fait qu'il s'agit d'une maladie grave et que des gens en meurent. Chaque année, nous nous rendons avec différents collaborateurs de Margriet sur place, dans le cadre de projets de santé de Memisa/Cordaid, ce qui permet aux rédacteurs de voir et de vivre la façon dont nous apportons une aide médicale structurelle et des informations et également quel effet durable cela a sur la santé des mères et des enfants. Les récits que cela donne et le ton positif avec lequel Margriet, qui sait quand même communiquer des problèmes sérieux et écrire à ce propos, permettent de toucher un large public (le tirage de Margriet s'élève à 400.000 lecteurs avec un public brut de 2 millions de lecteurs).

a été dit que la base bougeait beaucoup, qu'elle devenait de plus en plus critique et qu'elle indique dans une plus large mesure elle-même comment elle souhaite contribuer à notre travail. Cordaid joue sur cette tendance et se repositionne au sein de la société néerlandaise. Les entreprises et institutions s'orientent de plus en plus sur des initiatives liées au propre core business (cœur de métier) et au savoir-faire : à cet effet, la complémentarité est une notion clé. Cordaid les apprécie pour la contribution spécifique qu'ils peuvent livrer en matière de lutte structurelle contre la pauvreté.

Il se crée ainsi un rassemblement des forces au sein de la société néerlandaise. Cordaid opte pour une approche différenciée où le renforcement de l'implication sociale est l'objectif central. Cordaid veut ainsi, d'une part répondre aux besoins des citoyens, entreprises, communes et autres institutions néerlandais qui veulent traduire leur sens de la solidarité et de l'implication. D'autre part, elle veut veiller à ce que ces expressions de solidarité contribuent à l'efficacité des efforts consentis au Sud.

Cordaid veut renforcer l'implication sociale par :

I) L'information et l'éducation au développement

L'information est axée sur les donateurs et le grand public et vise à élargir et à approfondir la portée de la coopération au développement et le travail de Cordaid en particulier. Cordaid investit dans une plus grande transparence vis-à-vis des donateurs et mettra tout en œuvre pour que ses résultats et la plus-value soient visibles. Ce faisant, Cordaid veut conforter ses donateurs dans leur choix et renforcer leur confiance.

La diffusion a lieu par le biais de campagnes publiques et d'actions:

- Attention accordée à la télévision, à la radio, dans les journaux, magazines et sur l'Internet.

- En collaboration avec des tiers tels que le magazine Margriet, des stations radiophoniques, ambassadeurs, le Nationaal Comité 4 en 5 mei, la Nationale Postcode Loterij, etc.
- Non seulement les résultats, mais également les dilemmes sont partagés avec un large public. Les premières expériences concrètes enregistrées à cet effet ont trait à la justification relative aux fonds récoltés pour le tsunami, voir site Internet www.nadetsunami.nl.

L'approfondissement a lieu par le biais de campagnes d'information à l'attention de ses propres donateurs :

- Dans des journaux de donateurs (Together tirage 150.000, Mensen in Nood Nieuws 100.000, Kinderstem nieuws 60.000 et Vastenaktie/Cordaid Vrijwilligersbrief 5.500, tirage total 315.500), des rapports sont présentés concernant les programmes. Au fil des années à venir, on accordera une attention accrue au feedback des résultats. Chaque année, un rapport annuel abrégé est repris dans le journal des donateurs.
- Rencontres de donateurs, marchés de campagne et groupe de consultation de volontaires Vastenaktie/ Cordaid. Ces rencontres sont placées sous le signe d'un contact direct avec une partie très impliquée de nos donateurs. Pendant ces rencontres, on parle de façon intensive des programmes, campagnes, résultats et dilemmes. Ces rencontres sont un instrument valable permettant d'approfondir notre portée.
- Sites Internet des fonds (chaque année 543.000 visites) où les résultats sont annoncés et où des informations actuelles concernant les campagnes sont proposées.
- Participation active des donateurs aux campagnes par exemple au Jubilé et à la campagne 'Maak het Waar'.
- Programmes télévisés permettant de joindre indirectement les donateurs (par exemple Kruispunt et Netwerk)

Valeurs cibles 2007 - 2010:

- ▶ Chaque année, 10 rencontres donateurs et marchés de campagne avec, en moyenne, 100 visiteurs
- ▶ Croissance de 25% du nombre de visites sur les sites Internet en 2010
- ▶ Chaque année six grandes campagnes pour le public

2) Education au développement

L'éducation au développement vise à informer les enfants et les jeunes des conditions de vie des personnes vivant dans le Sud et à leur faire ainsi mieux prendre conscience de leur propre rôle dans la société mondiale et à les stimuler à apporter leur propre collaboration en vue d'une société mondiale solidaire. Du point de vue de Cordaid, l'importance stratégique de l'éducation au développement est grande, non seulement eu égard au vieillissement de la base naturelle et partant, la nécessité d'investir dans des nouveaux groupes-cibles jeunes, mais également vu notre mission qui consiste à contribuer à une société mondiale solidaire.

Valeurs cibles 2007 - 2010

- ▶ Chaque année, 278.000 élèves des écoles primaires utilisent du matériel éducatif. À compter de 2007, le nombre d'élèves atteints augmentera de 10%.
- ▶ Chaque année, 130.000 élèves des écoles secondaires utilisent du matériel éducatif (développé en collaboration avec Thieme Meulenhoff). Entre 2007 et 2010, le nombre d'étudiants atteints augmentera de 10%.
- ▶ Offrez des échanges éducatifs entre les écoles ici et les partenaires de Cordaid (projet Xplore) à partir de l'année scolaire 2006/2007.
- ▶ Développement du matériel éducatif / des programmes scolaires avec minimum une école supérieure et/ou université

à partir de l'année scolaire 2007/2008 (en fonction des résultats de l'étude de marché).

3) Mobilisation de l'implication au niveau du lobby

Cordaid veut mobiliser l'implication de sa base afin de renforcer l'influence politique. Nous impliquons les donateurs et le grand public dans les relations qui existent entre les diverses sociétés dans le monde, afin qu'ils les intègrent dans leur mode de vie et qu'ils s'engagent activement à ce niveau. Cordaid joue sur la conscience accrue d'une cohésion mondiale et sur le besoin que ressentent les entreprises, communes, syndicats, corporations de logements et individus néerlandais d'exprimer leur sens de la solidarité et de l'implication.

Valeurs cibles 2007 - 2010

- ▶ Croissance de 20% des pourcentages de réaction lors d'actions de signature, d'actions SMS, campagnes etc. entre 2007 et 2010.

4) Acquisition de moyens

Cordaid vise à harmoniser de façon optimale les moyens de ses donateurs (institutionnels) d'une part et ses programmes et partenaires de l'autre. Pour Cordaid, une grande implication est vitale. Les 370.000 donateurs qui soutiennent Cordaid financièrement sont une preuve évidente d'implication. Cordaid s'axera également plus sur les citoyens et institutions désireux d'engager d'autres moyens (connaissance et savoir-faire) pour les projets et partenaires de Cordaid.

Valeurs cibles 2007 - 2010

- ▶ Croissance de 8% du nombre de nouveaux donateurs.
- ▶ Le nombre total de donateurs actifs augmente de 30.000.

▶ Cordaid vise à une croissance de la récolte de fonds privés auprès des donateurs et donateurs institutionnels de 32 millions (hormis les SHO-Tsunami et la contribution de la Nationale Postcode Loterij) en 2005 qui passera à 36 millions en 2010. Chaque année, en moyenne de 10 à 15 campagnes de collecte de fonds sont organisées par les fonds de Cordaid.

▶ Cordaid vise, dans sa collecte de moyens, à une portée aussi large que possible parmi le public néerlandais. À cet effet, les fonds sont récoltés auprès de différents groupes-cibles.

▶ Cordaid investit dans le travail sur mesure pour les donateurs institutionnels, par exemple les instituts d'enseignement, entreprises, ordres et congrégations. Pour la période jusqu'à 2010, il vise à une croissance de 10 pour cent en moyenne par année auprès des donateurs institutionnels par rapport aux recettes de 2005 (de 4,5 à un bon 9 millions d'euros).

▶ Cordaid stimule les entreprises pour qu'elles contribuent financièrement, au niveau de l'exploitation et de façon innovante à la coopération au développement. De 2007 à 2010, minimum 40 entreprises auront mis leur savoir-faire à disposition par le biais du réseau de Cordaid.

▶ Les Service-clubs mettent leur savoir-faire et leur expérience à disposition en vue de l'identification et du monitoring de projets pour le fond de coordination CSF. De 2007 à 2010, il s'agira de 500 service-clubs minimum.

▶ Cordaid met sur pied un réseau d'autres institutions (médias, autorités locales, hôpitaux) qui engageront leur savoir-faire professionnel spécifique en faveur des partenaires et programmes de Cordaid. 20 institutions minimum auront mis leur savoir-faire à disposition.

5) Soutien apporté aux initiatives privées

Cordaid soutient les initiatives privées en matière de coopération au développement aux Pays-Bas qui contribuent

à la lutte contre la pauvreté au Sud. On soutient ainsi l'élargissement et le renforcement de la portée pour la coopération au développement aux Pays-Bas. Cordaid souhaite aussi, sur la base de ses expériences au Sud, par le biais de l'initiative privée, apporter une contribution à la lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion aux Pays-Bas en soi.

Valeurs cibles 2007 - 2010:

- ▶ 500 initiatives privées en moyenne sont soutenues chaque année Linkis/frontoffice avec budget de 6 millions d'euros).
- ▶ Ces groupes bénéficient d'un encadrement lors de l'établissement de propositions de projets et pour le monitoring des activités.
- ▶ 7 réseaux d'organisations de migrants (avec 120 demandes de projets par an) bénéficient d'un encadrement et d'un soutien.
- ▶ 300 volontaires s'engagent pour des activités concrètes pour les organisations partenaires au Sud via le programme *Deel je Talent*.
- ▶ 100 jeunes par an font leurs armes en vivant sur place la vie d'organisations partenaires au Sud par le biais du programme *Xplore*.
- ▶ 40 initiatives par an axées sur la lutte contre la pauvreté aux Pays-Bas sont soutenues, l'accent étant mis sur les groupes NMR (noirs, migrants et réfugiés).
- ▶ Par le biais du programme *Maatwerk bij Terugkeer*, chaque année, 100 demandeurs d'asile et réfugiés dont la procédure a été refusée sont en mesure de retourner volontairement dans leur pays d'origine.

6) Partenariats

Au sein d'un partenariat, les personnes impliquées rassemblent – sur la base de leurs propres rôles et responsabilités – des connaissances, aptitudes et moyens. Au

sein d'un partenariat, ils concrétisent, ensemble, plus que ce à quoi ils auraient pu arriver individuellement. Un partenariat presuppose que toutes les personnes concernées sont en mesure de regarder au-delà de leurs propres limites et de leurs intérêts personnels dans une perspective d'un plus grand ensemble (intérêt) et d'établir les liens transversaux.

Dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises, Cordaid estime que les chances de renforcer l'impact du monde des affaires sur la lutte contre la pauvreté sont grandes. Dans un même temps, Cordaid souhaite mettre à profit la plus-value des entreprises lorsqu'il s'agit de leur force innovante, de l'entrepreneuriat et de l'orientation résultat. Les partenariats sont une façon de saisir ces chances. L'engagement de Cordaid vise à préserver la vision et les intérêts des organisations partenaires vis-à-vis des (grandes)entreprises. Ici également, les relations de force inégales jouent un rôle.

Cordaid entretient une vaste palette de relations avec le monde des affaires. Dans le réseau néerlandais, cela varie de la collecte de fonds, en passant par le sponsoring et l'engagement de personnel jusqu'au savoir-faire en matière de lutte contre la pauvreté au Sud. Des exemples sont le rôle actif de Cordaid dans la coalition du soja au sein de laquelle on négocie concernant les directives en vue d'une production durable. Cordaid a également notamment été à l'origine d'Agri-pro-focus, le partenariat avec l'agriculture néerlandaise. Avec des partenaires au Sud, Cordaid a développé un programme en vue de la collaboration avec le secteur des petites et moyennes entreprises (PME). Jusqu'à présent, 25 entreprises sont concernées, essentiellement dans la chaîne de l'agroalimentaire (café, ananas, etc.). Les petits fermiers (h/f), les entreprises privées et les organisations sociales collaborent

afin de renforcer les liens au sein de la chaîne production-transformation-marketing. Le soutien de Cordaid est axé sur le renforcement de la position des petits fermiers et producteurs au sein de la chaîne. Les petits fermiers travaillent comme 'outgrowers' ou cultivateurs contractuels avec une entreprise afin de renforcer la productivité et la qualité du produit et d'avoir ainsi accès au marché.

Pour 2007-2010, Cordaid vise à des partenariats complémentaires avec minimum huit parties, provenant d'autres secteurs ou branches : le monde des affaires et les banques, les institutions d'enseignement, les gestionnaires de patrimoine/fonds, autorités locales et autres institutions (tels que clubs sportifs ou médias). Les partenariats seront développés dans le cadre de programmes.

Les huit parties sont réparties comme suit : Cordaid développera des accords structurels de coopération avec minimum trois entreprises et une seule banque :

- avec une banque commerciale en ce qui concerne l'investorship social
- avec le monde des affaires en ce qui concerne les jeunes entrepreneurs ou les moyennes et petites entreprises.
- Avec le monde des affaires en ce qui concerne le *disaster risk management*.

Cordaid souhaite entreprendre une collaboration structurelle avec minimum quatre autres institutions, notamment des autorités locales et médias (harmonisation par groupe professionnel).

- Avec les autorités locales concernant les processus administratifs et la décentralisation
- Avec les médias concernant les processus de réconciliation (par exemple la Colombie et les régions palestiniennes).



Les membres de bandes au Honduras peuvent, grâce à l'aide de l'organisation Jhaja, retourner à l'école ou suivre une formation professionnelle.

La banque avec le fonds Kinderstem

Le fait que le département Gestion des Relations ait vu définitivement le jour en septembre 2005 en dit suffisamment long sur les projets que Cordaid envisage avec certains partenaires de la société qui, depuis toujours, ne sont pas évidents. Un de ces partenaires est le milieu des affaires. La collaboration existe depuis longtemps, mais Cordaid souhaite plus. Marjolijn Wilmink, à la tête du tout nouveau département de Cordaid : 'Nous souhaitons structurellement impliquer le milieu des affaires dans la lutte contre la pauvreté.' Rechercher des alliances avec le milieu des affaires n'est pas nouveau pour Cordaid. Depuis longtemps déjà, on travaille par exemple sur une base projectuelle. Wilmink : 'Nous demandons un financement pour un projet ou nous cherchons un savoir-faire quant au fond, par exemple un assureur qui met ses connaissances à disposition en vue du développement de systèmes d'assurance frais de maladie dans les pays en voie de développement.' En outre, dans les pays en voie de développement, on collabore avec le milieu des affaires en matière de culture contractuelle. Aujourd'hui, dès lors, nous assistons aux débuts de partenariats stratégiques de longue durée avec le milieu des affaires. Selon Wilmink, l'importance que l'on accorde à la gestion des relations chez Cordaid est une reconnaissance du fait que Cordaid n'arrivera pas seul à lutter contre la pauvreté. Le savoir-faire de l'extérieur est indispensable. 'Nous sommes intéressés par les entreprises qui se caractérisent par une responsabilité sociétale en tant que composante de leur mission.', explique Wilmink.

Un bel exemple à ce propos est la Banque ASN qui, depuis quatre ans, propose des comptes d'épargne pour les jeunes. Pour chaque compte ouvert, la banque verse dix euros au fonds Kinderstem de Cordaid. En outre, chaque année, un certain pourcentage des épargnes déposées est destiné à des projets de Kinderstem. En tout, jusqu'à présent, cette initiative a rapporté € 226.949. 2005 a été une excellente année : par rapport à 2004, la contribution de la Banque ASN est passée de € 55.640 à € 79.700. Cet argent permet de financer des projets destinés aux enfants des rues au Cameroun et en Inde. Ewoud Goudswaard, directeur de la Banque ASN : 'Les clients qui ouvrent, chez nous, un compte d'épargne pour leur enfant ou petit-enfant font ce choix en partie eu égard à la connexion entre les enfants d'ici et ceux des pays en voie de développement. Pour nous, cela représente une belle combinaison de deux savoir-faire. Nous connaissons bien le monde des banques. Kinderstem sait comment faire un usage optimal de l'argent qui rentre par notre entremise. Cette initiative s'intègre parfaitement dans notre stratégie de partenariats avec des organisations socialement pertinentes.'



Les femmes Dalit rassemblent des déchets utilisables à Chennai en Inde.

Programmes

4

Les programmes constituent la base même de ce plan stratégique. Les programmes sont la concrétisation pratique de ces choix de politique. Dans chaque programme, l'inclusion d'un groupe vulnérable dans leur société dans le cadre l'administration, la reconstruction, les soins de santé, ou l'économie occupe une position centrale. Le financement stratégique, les liens et l'apprentissage, le lobby et le renforcement de l'implication aux Pays-Bas sont appliqués de façon cohérente afin de réaliser l'inclusion.

Les programmes sont essentiels pour le rassemblement des forces, aux Pays-Bas également. Ainsi, par exemple, dans le programme des soins de santé, des initiatives privées d'hôpitaux et service-clubs aux Pays-Bas sont-elles associées à des organisations partenaires au Sud. Ici, on engage non seulement de l'argent mais aussi un certain savoir-faire (par exemple des infirmiers à domicile, médecins, etc.). Un exemple en est l'hôpital Albert Schweitzer de Dordrecht, qui collabore avec l'hôpital Holy Family Phalombe au Malawi.

L'innovation et l'apprentissage ont lieu au sein des programmes. Pour chaque programme, un trajet d'innovation a été établi et une évaluation du programme est effectuée.

Le nombre de programmes est le reflet du vaste réseau de partenaires. Sur la base de notre vision concernant la consolidation de la société, c'est là une force. Plus les relations mutuelles entre les organisations sociales issues de différents secteurs sont fortes, plus la société civile l'est également. En investissant dans les liens et l'apprentissage, Cordaid souhaite mettre cette force au maximum à profit. Les programmes présentent un caractère national fort. L'accès aux soins de santé (6) s'est fortement développé en Afrique occidentale et dans le Sud de l'Afrique. Enfants et Jeunes dans la ville (3) en Amérique Latine et en Asie, Protection des groupes les plus vulnérables

(7) en Europe de l'Est et en Asie. Dans chaque programme, on assiste à une concentration plus marquée sur le nombre de pays et de partenaires. Dans les pays où le programme n'est pas suffisamment vaste, les relations avec les partenaires sont supprimées. Les programmes représentent le niveau auquel l'administration est organisée en interne. Les budgets, tout comme l'engagement de personnel et d'autres moyens, sont attribués aux programmes (voir plus loin, chapitre 6). Ci-dessous, les programmes sont brièvement décrits et expliqués sur la base d'un exemple. Pour l'administration interne, par programme, les tâches ont concrètement été fixées par stratégie d'intervention, input, output, outcome et niveau d'effet. Les tableaux joints à l'analyse présentent les résultats au niveau de l'effet. En dessous, des exemples d'indicateurs sont proposés. Ces indicateurs sont opérationnalisés et contrôlés moyennant des évaluations des programmes.

Identité et diversité au sein des sociétés pluriformes

Programme I

Dans nombre de pays, les droits civiques élémentaires des minorités ethniques et religieuses sont violés. Généralement, les minorités sont organisées faiblement et manquent d'impact politique.

La société ne les considère pas comme des citoyens à part entière, la cohésion sociale fait défaut. Les minorités perdent de plus en plus souvent le contrôle de leurs avoirs économiques et naturels et n'ont pas accès aux services de base. Ainsi, la base de leur entretien de vie et de leur style de vie disparaît-elle. Les états souvent fragiles ou répressifs dans lesquels elles vivent n'offrent aucune garantie de pluriformité des styles de vie et cultures. Les groupes ethniques ou religieux tels que les Papous ou pastoralistes s'opposent ardemment à la discrimination en optant pour l'autodétermination et un style de vie qui leur est propre. Ils recherchent des alternatives réalisables pour bénéficier de revenus et de services. Au sein de leur propre contexte social, ils s'organisent pour créer des institutions durables et renforcer la législation et la réglementation (inter)nationales.

Eu égard à sa tradition, Cordaid a une certaine expérience en matière de dialogue interethnique et s'engage pour l'émanicipation des groupes marginalisés. Le développement du leadership et les activités de réconciliation sont axés sur le rétablissement des relations entre les différents groupes. Les programmes sont axés sur une utilisation durable des terres et la formation à la coopération visent à renforcer la résistance économique des minorités.

Cordaid collabore avec le Minority Rights Group, Intrac, NCI, Justitia et Pax dans le domaine du développement du leadership et du renforcement de l'organisation. Avec Both Ends, en Asie, Cordaid collabore dans le domaine des produits non-bois des forêts. Le développement des connaissances en matière de

religion et de développement est stimulé par la chaire Religie, Mensenrechten en Sociale Verandering (religion, droits humains et changement social) auprès de l'ISS, et par ce biais, il existe une connexion avec des instituts universitaires – théologiques, dans le monde entier. Il entreprend des initiatives de 'diplomatie tacite' avec des partenaires tels que Kreddha et l'initiative OSCE-Max van der Stoel.

L'approche intégrée de financement stratégique, d'influençage politique et de renforcement de la portée a donné ses fruits. Pensons notamment à la désignation de deux Rapporteurs des Droits humains des Nations-Unies.

Aux Pays-Bas, Cordaid a acquis un certain savoir-faire en ce qui concerne la mise sur pied de réseaux de migrants. Tant sur la base de ces réseaux que d'initiatives privées, il collabore avec des minorités ethniques et religieuses au Sud.

En 2010, dans 16 pays, Cordaid a renforcé l'accès des minorités aux matières premières et services de base et leur situation en termes de revenus s'est manifestement améliorée. La cohésion sociale parmi ces groupes s'est renforcée de façon démontrable. Le trajet d'innovation s'axe sur la relation entre la religion et le développement.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>Minorités avec accès accru aux matières premières, marchés et services de base</p> <p># pauvres (minorités) avec accès aux matières premières et aux services de base et amélioration de la position en termes de revenus</p> <p># pourcentage de femmes</p>	<p>Plus grande participation des minorités à la prise de décisions économiques et politiques.</p> <p># organisations de minorités ethniques, culturelles et/ou religieuses</p> <p># pourcentage de femmes</p>	<p>Respect plus marqué des droits de l'homme, autonomie et autodétermination accrues pour les minorités.</p> <p># pays où la qualité en ce qui concerne le respect de la réglementation en matière d'autodétermination des minorités s'est améliorée</p>

16 pays et nombre de partenaires par pays : RCA (1), Tchad (7), Nigeria (10), Ethiopie (5), Kenya (12), Tanzanie (3), Guatemala (11), Suriname (10), Géorgie (8), Moldavie (3), Albanie (3), Indonésie (39), Philippines (16), Vietnam (7), Inde (23) et Sri Lanka (23)

Emancipation des Dalits

Les Dalits, connus comme les 'intouchables' ou 'sans caste' représentent, avec un bon 170 millions d'individus, plus d'un sixième de la population indienne et la majorité des pauvres en Inde. Violence, discrimination et exclusion sociale font partie de leur vécu au jour le jour. Le choix de Cordaid, qui a décidé de leur apporter son soutien, rejoint la pensée sociale catholique : la foi dans la dignité humaine et le respect de la diversité. En Inde, la lutte effective contre la pauvreté requiert qu'il faille lutter contre la discrimination sous-jacente basée sur les castes et les rapports de force inégaux. L'organisation des groupes de Dalits, préalablement essentiellement dans les états fédérés du Sud, s'est développée petit à petit dans tous les états fédérés. En 1998, les dirigeants de diverses organisations de Dalits se sont réunis et ils ont créé une plate-forme nationale, appelée la National Campaign on Dalit Human Rights (NCDRH - campagne nationale sur les droits humains des Dalits), en prévision de la Conférence Mondiale contre le Racisme de 2001. Ensuite, le lobby international a débouché sur la création de l'International Dalit Solidarity Network (réseau de solidarité internationale Dalit) dont font partie des organisations et individus issus des Etats-Unis et de l'Union européenne. Cordaid fait partie, conjointement avec Justitia et Pax Pays-Bas et d'autres organisations, du réseau Dalit Pays-Bas qui, par le biais de campagnes de conscientisation et d'un soutien apporté aux procédures juridiques, s'engage contre la discrimination des castes.

En Inde, la NCDRH œuvre au renforcement de leur base dans 15 états fédérés. Les partenaires organisent des formations en leadership, mènent des campagnes en vue d'une large portée, forment les femmes et les hommes, analysent les violations des droits fondamentaux et parlent de la violence contre les Dalits par l'entremise des médias. Le leadership et l'affiliation du réseau NCDHR est aux mains de femmes et d'hommes

Dalits. Autour de cela, on trouve un cercle d'organisations et d'individus qui soutiennent l'objectif. Par contre, la lutte contre la discrimination des castes est dirigée par les Dalits eux-mêmes.

En ce moment historique où le mouvement Dalit connaît un développement plus marqué, Cordaid s'axe de façon ciblée sur la diversité au sein des réseaux Dalit en soi. Certains groupes sont plus vulnérables et sont également discriminés au sein de leur communauté, par exemple les femmes et personnes atteintes d'un handicap. Grâce à la collaboration avec Justitia et Pax Pays-Bas, le lobby et le développement de la capacité des réseaux en Inde (dans le domaine du contrôle des droits de l'homme, des compétences de lobby, de la recherche) doivent être associés. Le financement est harmonisé avec Christian Aid, CCFD, Brot für die Welt, Dan Church Aid. Les activités de lobby sont rassemblées pour renforcer leur effet. Le réseau CIDSE mène actuellement une étude qui analyse la discrimination des castes au sein des programmes Tsunami afin de pouvoir lutter efficacement contre la discrimination des castes au sein du réseau religieux. Cordaid a revu sa tâche. Du financement de programmes individuels, elle est passée au réseautage, à la mise en relation d'acteurs et à l'engagement au niveau du lobby. En 2010, Cordaid prévoit que la participation des femmes et des groupes particulièrement vulnérables au sein de la communauté Dalit dans le réseau NCDHR sera développée. Cordaid mènera, conjointement avec des organisations apparentées en Europe, une campagne contre les discriminations, de concert avec ces groupes spécifiques.

Accès aux services de base pour les habitants des bidonvilles

Programme 2

L'urbanisation entraîne une certaine pression en ce qui concerne les services de base. Les pouvoirs publics investissent plus pour les services destinés à la croissance économique urbaine que pour les services axés sur les bidonvilles. La tendance vers la privatisation des services de base a pour effet que, généralement, ils sont trop onéreux pour les habitants les plus pauvres, ce qui engendre un prélèvement illégal massif de l'eau et de l'électricité et partant, un gaspillage gigantesque, un risque d'incendie et une pollution de l'environnement. Les habitants des bidonvilles demandent une sécurité d'existence et un avenir plus prometteur pour leurs enfants. Dès lors, certains services sont nécessaires, par exemple la possession légale de terres, le logement, l'eau, les égouts, les installations sanitaires, les systèmes d'enlèvement des immondices et l'énergie. Les habitants des bidonvilles veulent s'organiser et être reconnus en tant qu'interlocuteurs. Les autorités et politiciens locaux doivent les prendre au sérieux dans le cadre des décisions concernant leurs quartiers.

Le renforcement des organisations locales et une cogestion accrue des habitants pauvres occupent une position centrale dans la politique urbaine. Ce n'est qu'en collaboration avec d'autres groupes sociaux, avec les pouvoirs publics, banques et le milieu des affaires qu'un meilleur accès aux services de base pourra être garanti. A cet effet, les organisations de pauvres bénéficient des crédits de Cordaid. Dès lors, le développement de la capacité et le leadership local des organisations s'imposent. Les conséquences, notamment des privatisations, pour les pauvres sont portées à l'attention de différents niveaux administratifs dans les pays en soi et sur des forums internationaux. Les coalitions avec des centres de connaissance, par exemple l'Institute for Urban Housing and Development

Studies (institut pour les études de logement et de développement urbains), tout comme les universités, organisations sectorielles, mais également les fondations et corporations de construction de logements telles qu'Intervolve, fournissent leur savoir-faire et les effectifs humains à cet effet. Les entreprises d'énergie, wateringues, entreprises de construction, communes néerlandaises etc. s'adressent à Cordaid car ils souhaitent apporter une contribution au développement des bidonvilles. Cette démarche s'intègre dans l'objectif 7 des Millennium Development Goals, où l'eau et les services sanitaires destinés aux pauvres occupent une position centrale. Le rôle de Cordaid consiste en un rôle de coordinateur entre le savoir-faire et les fonds néerlandais d'une part, et les organisations d'habitants et autorités locales au Sud de l'autre.

En 2010, dans 11 pays, la qualité des prestations de services dont bénéficient les habitants des bidonvilles dans le domaine des services de base aura été améliorée. Le pourcentage de femmes au sein des conseils de quartier et organisations aura augmenté de 5%. Le droit à la parole des habitants des bidonvilles dans les décisions en matière de services doit être fixé.

Le trajet d'innovation s'axe sur le renforcement de l'impact des habitants des bidonvilles sur le processus de privatisation des prestations de services.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influence politique
Résultats 2010	Meilleur accès aux logements, aux égouts, à l'énergie, à l'enlèvement des immondices pour les habitants des bidonvilles # pauvres (habitants de bidonvilles) avec accès aux services de base # pourcentage de femmes	Plus grande participation des organisations de quartier dans les décisions relatives au services de base. Meilleure approche commune en vue du développement des services de base dans la ville. # organisations de quartier # pourcentage de femmes	Amélioration au niveau de la politique locale et nationale en ce qui concerne les services de base destinés au plus pauvres . # pays où la politique dans le domaine des services de base s'est améliorée

11 pays et nombre de partenaires par pays : Angola (1), Mali (9), Cameroun (6), Nigeria (3), Congo (4), Ethiopie (8), Kenya (8), Afrique du Sud (7), Bolivie (5), Brésil (5), Pérou (7)

Problématique urbaine aux Philippines

Les habitants des bidonvilles sont confrontés à des revenus insuffisants, à une pénurie d'emploi et de crédit, à des logements de mauvaise qualité et au risque d'expulsion de leur domicile, à un manque de services sanitaires ou d'eau et à des risques de santé dus à la pollution. Aux Philippines, une législation progressiste se met en place mais, souvent, l'exécution de cette législation laisse à désirer. Ce n'est qu'en rassemblant les forces que les organisations communautaires, les ONG, conjointement avec les pouvoirs publics, le secteur privé et les médias, pourront mobiliser suffisamment de moyens et de connaissances pour pouvoir offrir un avenir digne d'un être humain aux millions de pauvres urbains. Aux Philippines, Cordaid travaille essentiellement dans la région de Metro Manila et dans le Sud, dans la ville de Davao City.

Début 2006, sept organisations locales travaillent à Davao afin que les habitants des bidonvilles puissent bénéficier des droits territoriaux et qu'ils puissent acheter des terres par le biais d'une hypothèque collective sur la base du *Community Mortgage Program* (programme d'hypothèque communautaire) subventionné par les pouvoirs publics. Comme le logement et les droits territoriaux ne représentent qu'une partie du problème, l'acquisition de revenus et l'obtention de l'accès aux services de base sont également à l'ordre du jour en matière de développement des partenaires. On travaille à la formation fédérative des organisations communautaires, leur capacité de plaidoyer est renforcée et la participation de la population dans l'administration locale est stimulée.

En 2005, en tant que composante de sa collaboration stratégique, Cordaid a organisé une cartographie des processus, conjointement avec l'IHS. Dans cette étude, on a analysé la politique des pouvoirs publics et le rôle des différents acteurs au sein de l'administration urbaine et dans le cadre de l'exécution des programmes urbains axés sur les plus pauvres.

Toutefois, eu égard à l'incompréhension et à la méconnaissance des possibilités de tout un chacun, la collaboration est restée limitée. Du côté des pouvoirs publics et des ONG, une révision de leur rôle au sein de l'administration urbaine et en matière de développement urbain a eu lieu. Un résultat concret réside dans la collaboration des représentants des ONG et de la Homeless People's Federation (fédération des sans-abris) dans le Local Housing Board (conseil local du logement).

Lors du World Urban Forum (forum urbain mondial), qui a eu lieu en juin 2006 à Vancouver, Cordaid a organisé, conjointement avec l'IHS, un atelier auquel ont participé des représentants de l'ONG Davao, afin de savoir ce qu'une politique Pro-Poor peut engendrer comme résultats pour une ville viable pour tous. Aux Philippines, en 2006, un gender traject (trajet des sexes) a débuté afin de se faire une meilleure idée de l'intégration de la sexospécificité au sein de l'organisation et des programmes. On travaille également sur des programmes de formation dans ce domaine.

En 2010, le nombre de participants issus des quartiers défavorisés au sein des organes communaux, axés sur le logement et les services de base, aura augmenté de cinq pour cent. Dans dix quartiers, la qualité des prestations de services dans le domaine du logement, du traitement des déchets et de l'alimentation en eau se sera considérablement améliorée.

Les enfants et les jeunes dans la ville

Programme 3

Plus de la moitié des habitants des quartiers de bidonvilles, qui se développent par ailleurs rapidement, sont des enfants et des jeunes. Dans les quartiers défavorisés, ceux-ci se heurtent partout aux mêmes problèmes : manque de soutien social et d'enseignement et – pas uniquement pour les plus vieux d'entre eux – pénurie de travail et de revenus.

Les administrations urbaines et les plus âgés décident de leur sort, mais sans eux. Les initiatives émanant des jeunes sont ignorées par la société et de ce fait, l'image qu'ont les jeunes d'eux-mêmes est de plus en plus négative. En réaction à cela, beaucoup de jeunes et d'enfants recherchent leur salut dans des gangs criminels et manifestent leurs frustrations en étant violents à la fois en rue et chez eux. Pour les jeunes filles, la situation est deux fois plus difficile. Les enfants et les jeunes ont leurs idées à eux concernant l'avenir et, souvent, ils savent très bien 'ce qui est bon pour eux'. Ils s'axent sur des stratégies de survie à court terme et y consacrent leur talent.

Cordaid a, ces dernières années, beaucoup investi dans des partenaires proposant des programmes axés sur l'accueil et le soutien, le sport, qui contribuent au bien-être des enfants et des jeunes. Des activités qui sont une étape vers la confiance en soi et le travail.

Les enfants vivant dans un environnement vulnérable ont droit à des soins et à un enseignement de même qu'à une voix concernant leur avenir.

Dans sept pays différents d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Asie, une enquête a été menée concernant la participation (le manque de participation) des jeunes dans le cadre du développement de leur ville. L'enquête a débouché sur la création de réseaux internationaux d'organisations de jeunes.

Les jeunes retirent un apprentissage les uns des autres, notamment via des forums Internet. Ils apprennent comment

développer le leadership, avoir accès à des fonds ou comment ils peuvent faire du lobby. Les chances sont stimulées afin de mettre en connexion les écoles supérieures, les pouvoirs publics locaux, la police, les médias et le milieu des affaires avec les jeunes au Sud. L'organisation sectorielle MKB (petites et moyennes entreprises) a, sur initiative de Cordaid, créé une fondation en vue du soutien de jeunes entrepreneurs au Sud. Depuis le 1er janvier 2005, Cordaid acquiert, par le biais du fonds indépendant Kinderstem, 5 millions d'euros par an, spécialement destinés aux enfants vivant dans les bidonvilles.

En 2010, dans 11 pays, les conditions de vie des garçons et filles se seront améliorées ; ils feront partie de leurs propres organisations. Leur sécurité, leurs revenus et leur travail se seront améliorés de façon démontrable. Les relations entre les garçons et les filles seront devenues plus équitables.

Les jeunes pourront, eux-mêmes, se prononcer concernant la politique menée. Grâce au lobby international commun, les droits des enfants et des jeunes se seront améliorés sur deux fronts.

Le trajet d'innovation s'axe sur le développement d'une approche visant à protéger les jeunes de la violence dans des situations extrêmes.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influence politique
Résultats 2010	<p>Meilleures conditions de vie (enseignement, revenus, alimentation, logement) pour les enfants et les jeunes en ville</p> <p># Garçons et filles de la ville avec des revenus accrus</p> <p># Les enfants vivant des situations à risque ont été accueillis dans des services sociaux</p>	<p>Le leadership et les auto-organisations de jeunes sont renforcés. Nombre accru d'organisations sociales qui s'engagent pour l'amélioration de la position des jeunes</p> <p># Organisations de jeunes</p> <p># pourcentage de filles</p> <p># organisations sociales</p>	<p>Meilleure protection et discrimination moindre des droits des enfants et des jeunes</p> <p># Pays où la politique locale et nationale vis-à-vis des jeunes et des enfants s'est améliorée</p>

11 pays et nombre de partenaires par pays : Cameroun (6), Ethiopie (6), Kenya (6), Afrique du Sud (7), Bolivie (7), Amérique Centrale (4 pays)(15), Brésil (9), Pérou (10), Philippines (6), République Dominicaine (8) et Inde (10).

Réseaux de jeunes en Amérique Centrale

En Amérique Centrale, les bandes de jeunes sont la forme d'organisation la mieux structurée de jeunes. Au cours des deux décennies écoulées, les bandes de jeunes se sont étendues et armées et elles se sont mises à opérer au niveau transnational. Au Honduras, on trouve quelques quarante mille membres de bandes, les 'mareros', pour une population de six millions d'habitants. L'âge des membres des bandes varie entre 10 et 25 ans. Les bandes de jeunes sont le résultat d'un processus d'exclusion sociale provoqué par le démantèlement des familles, le chômage, la consommation de drogues, et le sentiment d'absence de perspectives d'avenir qui règne parmi les jeunes. La répression des bandes de jeunes est inefficace si l'on ne combat pas les causes plus profondes du phénomène. C'est pourquoi, à court terme, il faut proposer des alternatives réalisables et pratiques qui permettront aux jeunes vivant des situations à haut risque d'avoir la chance de devenir des citoyens à part entière et d'échapper à la violence. Ainsi, au Honduras, l'organisation Jhaja travaille-t-elle sur un programme de réhabilitation destiné aux jeunes – sympathisants des bandes – et aux jeunes désireux de quitter ces bandes. Jhaja a mis sur pied un modèle, les 'quartiers thérapeutiques' auquel les habitants des quartiers, tout comme les membres des bandes eux-mêmes et la police, participent. L'aide psychologique, la formation professionnelle, l'emploi pour les jeunes et leur (ré)intégration dans la famille sont les fers de lance de cette approche. Jhaja a initié avec succès des processus de réconciliation entre les habitants des quartiers, les bandes et la police. Un groupe composé de 20 anciens membres de bandes a créé sa propre organisation de jeunes et, sous cette forme, il a réussi, à petite échelle à resocialiser les anciens membres des bandes et à réaliser leur intégration au sein de la société et de la famille.

Ils organisent des matches de football visant à rassembler les jeunes dans les quartiers et à établir des relations de confiance entre les anciens membres des bandes et la communauté. La majorité des membres sont des garçons, mais les jeunes filles font elles aussi partie du groupe-cible de Jhaja. Un groupe de filles a suivi une formation de boulanger et elles possèdent actuellement une boulangerie et un restaurant. Pour 2010, Cordaid prévoit que dix organisations de et pour les jeunes auront développé des méthodes éprouvées dans les quatre pays d'Amérique Centrale afin que les jeunes puissent échapper à la spirale de la violence. Les organisations partenaires auront rejoint la coalition d'Amérique Centrale d'ONG qui font du lobby en faveur de la protection des jeunes auprès d'instances internationales.

Disaster risk management et catastrophes naturelles

Programme 4

Les catastrophes requièrent une réaction rapide. L'aide d'urgence aiguë permet de sauver des vies. Toutefois, l'aide d'urgence à elle seule ne suffit pas en tant que réaction face à des catastrophes naturelles. Les catastrophes ne sont pas uniquement des événements qui frappent les hommes de l'extérieur. Il est rarement possible de contenir la violence de la nature et l'on ne peut avoir aucun impact sur l'absence de pluies. Toutefois, les conséquences des catastrophes sont moins graves si les gens y sont préparés. Les groupes de population les plus pauvres sont les plus vulnérables face à une catastrophe, car ils disposent de peu de moyens pour investir dans la prévention et une protection complémentaire. En analysant eux-mêmes leur situation en termes de menaces potentielles, en mettant sur pied des 'early warning systems' (systèmes d'alerte rapide) et en participant à des formations axées sur les situations de catastrophes, en collaboration avec les autorités locales, ces groupes réduisent leur vulnérabilité. Les rapports de force peuvent également changer si les groupes de population pauvres prennent plus conscience de leurs droits dans le cadre de programmes nationaux et de budgets axés sur la prévention des catastrophes.

La majeure partie de l'aide d'urgence est accordée par des organisations locales. Si ces organisations sont plus impliquées dans l'analyse des risques et le développement en temps opportun de plans catastrophes, le nombre de victimes parmi les groupes de population pauvres diminuera.

Cordaid a la capacité lui permettant, par année, d'accorder une aide d'urgence aiguë lors de trois grandes catastrophes humanitaires. Nous entendons par-là également les catastrophes qui résultent d'un conflit. A cet effet, nous collaborons étroitement avec des partenaires locaux et le réseau Caritas. L'aide d'urgence aiguë porte sur l'envoi de biens d'assistance tels que tentes, couvertures, nourriture et médicaments et également

sur l'aide apportée aux réfugiés, l'installation de cliniques (mobiles), de pompes à eau et de réservoirs. Ainsi, les groupes vulnérables sont-ils plus rapidement en mesure d'organiser leur vie et de pourvoir à leur propre subsistance. Cordaid a, conjointement avec un grand nombre d'organisations partenaires en Asie, en Afrique et en Amérique Centrale, initié des programme de disaster risk management (gestion des risques de désastre). Cordaid a une grande expérience de la connexion entre l'aide d'urgence et l'aide structurelle et, à cet effet, les bureaux locaux de Cordaid font office de maillon. Cordaid collabore avec un réseau de conseillers et d'instances spécialisées dans la recherche et les formations, notamment Rampenstudies Wageningen, Rode Kruis Climate Centre, IIRR, UNDP, UN-Habitat, Disaster Mitigation Institute India, Disaster training institute Bangkok, Université du Cap. Cordaid fait du lobby conjointement avec ses partenaires dans le domaine des changements climatiques. Ainsi travaille-t-il en étroite collaboration avec le Klimaatbureau dans lequel tous les bénéficiaires de la Postcode loterij exécutent un programme commun sur les changements climatiques. Cordaid met, dans ses programmes d'aide d'urgence, l'accent sur la cohésion avec une approche à plus long terme : réduire la vulnérabilité et renforcer le disaster risk management. En outre, Cordaid tient compte de la situation complexe qui se pose en cas de catastrophes naturelles dans des régions où sévissent des conflits (de récents exemples sont l'Atjeh, le Sri Lanka et le Soudan). L'expérience acquise en matière de disaster risk management au sein de ce programme, qui est plus axé sur les catastrophes naturelles, renforcera l'approche de Cordaid des catastrophes résultant d'un conflit, tel que cela est décrit dans le programme 5. Les donateurs de Mensen in Nood/Cordaid sont régulièrement informés des causes des catastrophes et en matière de gestion des catastrophes.

En 2010, Cordaid aura accordé une aide d'urgence aiguë dans maximum 12 pays. La qualité de l'aide d'urgence est contrôlée en externe sur la base du Code of Conduct (code de bonne conduite). Dans 9 pays présentant un profil de risque élevé, minimum 70% des partenaires auront développé leur capacité en matière de risk management. Le trajet d'innovation s'axe sur le développement de modèles participatifs de disaster risk management.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>Plus de personnes peuvent survivre à une catastrophe et les groupes vulnérables sont de nouveau en mesure de structurer leur vie et de pourvoir à leur propre subsistance.</p> <p># Pauvres (touchés par une catastrophe) en mesure de structurer leur vie</p> <p># pourcentage de femmes</p>	<p>Des systèmes d'Early warning et des plans catastrophes sont en place dans les villages qui sont régulièrement frappés par des catastrophes.</p> <p># Communautés avec capacité en matière de disaster risk management</p>	<p>Les autorités (locales) sont mieux conscientes de la gravité des changements climatiques et de la pertinence qu'il y a à éviter des catastrophes.</p> <p># pays avec politique améliorée en matière de disaster risk management</p>

Sécheresse dans la Corne d'Afrique

La sécheresse dans les grandes régions du Kenya et d'Ethiopie est structurelle. Les millions de nomades peuvent faire face à la sécheresse. Ils sont habitués à marcher pendant des heures, avec leur bétail, à la recherche d'herbe et d'eau. Suite aux changements climatiques, la gravité de la sécheresse s'accroît. Il arrive parfois qu'il ne tombe quasiment plus de pluie ou uniquement dans une petite région. Les périodes de sécheresse durent plus longtemps. Parfois, les pluies s'abattent tellement fort qu'elles engendrent des inondations. Il se crée des conflits pour les sources d'eau et pâturages qui sont rares. Pour éviter que les gens et les animaux ne tombent malades et ne meurent de soif et de faim en cas de sécheresse, on a mis sur le pied le programme appelé Gestion du Cycle de Sécheresse. Ce programme a pu démarrer grâce à la contribution unique de 2 millions d'euros de la part de la Nationale Postcode Loterij. Il y a trois ans, Cordaid a commencé au Kenya, conjointement avec 15 organisations partenaires. L'an dernier, il a commencé avec trois organisations en Ethiopie. Grâce au programme, les nomades sont mieux en mesure d'aider leur famille et leur bétail à traverser les périodes de sécheresse, de sorte telle qu'ils ne dépendent plus de l'aide d'urgence. Pendant la saison des pluies, l'eau est captée dans des bassins et réservoirs spécialement conçus à cet effet de sorte telle que l'on dispose de suffisamment d'eau pendant la période de sécheresse. Des vétérinaires veillent à ce que le bétail soit en bonne santé moyennant des programmes de vaccination et en administrant des médicaments aux animaux malades. Le bétail excédentaire est abattu et la viande est répartie sous forme d'aide alimentaire aux enfants sous-alimentés. Les femmes apprennent à créer de petites usines laitières ou elles investissent dans la production de bijoux. Les groupes les plus vulnérables, par exemple les veuves et les personnes âgées, sont soutenus dans le cadre de la constitution de leur cheptel.

Apprendre à gérer les conflits au sein du groupe fait partie du programme. Si la sécheresse dure plus longtemps, ou si de graves conflits surviennent, une aide d'urgence est proposée jusqu'à ce que les gens puissent continuer à voler de leurs propres ailes. Les relations avec les organisations locales ont changé. Il y a trois ans, les organisations d'aide d'urgence et les organisations structurelles travaillaient côté à côté. Maintenant, l'approche est commune.

Pour 2010, Cordaid veut que le programme en Ethiopie ait été étendu et qu'il soit géré et exécuté par des organisations nomades elles-mêmes. Cordaid souhaite également sensibiliser le public néerlandais par rapport aux effets des changements climatiques dans la corne d'Afrique. Cordaid participe à la grande campagne climatique 'Ici' soutenue par 40 organisations sociales. Cordaid veut influencer la politique des donateurs et des pouvoirs publics afin qu'ils prennent conscience de la problématique (récurrente) et qu'ils orientent leur politique et leur pratique dans ce sens.

Reconstruction et prévention des conflits dans les sociétés délabrées

Programme 5

Après la Guerre Froide, le nombre de conflits internes a augmenté. Dans le cas de conflits, une multitude de parties qui s'opposent sont confrontées. Les influences régionales jouent souvent un rôle important. Les conflits impliquent un grande nombre de victimes et une violation à grande échelle des droits de l'homme. Les conflits sont de plus en plus considérés comme une menace pour la stabilité internationale, car on les associe au terrorisme international.

Certaines sociétés sont fortement délabrées par les conflits permanents. La cohésion sociale a disparu et les services de base ne fonctionnent plus. La reconstruction d'une société délabrée, après un conflit, est rendue plus difficile par les intérêts conflictuels, par exemple par ceux des anciens soldats des différentes armées, par les réfugiés (qui reviennent), les personnes déplacées, les femmes, jeunes et enfants qui, souvent, ont été maltraités et violés. Les contre-pressions sont également importantes. Le circuit des entrepreneurs (illégaux) de conflits est attrayant. Il leur permet de vite gagner de l'argent et de prendre le pouvoir rapidement : commerce d'armes et de drogues, commerce de minerais et recrutement par des factions rebelles actives.

Survivre dans des régions frappées par des conflits est un art en soi, un art que ces millions de gens maîtrisent par la force des choses. Des gens qui, si la possibilité se présente, n'attendent pas passivement de l'aide, mais veulent au contraire commencer un nouvel avenir. Nombre de citoyens attendent un soutien lors de la remise en place des soins de santé, un soutien dans le cadre d'activités économiques durables, pour l'infrastructure requise et l'enseignement.

Cordaid soutient des partenaires dans des pays et régions vivant ou ayant vécu un conflit : au Soudan, dans la Région des Grands

Lacs d'Afrique, dans les régions palestiniennes, en Afghanistan, en Indonésie, en Haïti et en Colombie. La complexité des crises réside également dans le fait que des situations de conflit aigu, de reconstruction et de développement structurel peuvent aller étroitement de pair et qu'une ligne ascendante peut rapidement être rompue par un nouveau conflit.

La base du travail réside dans le renforcement de la cohésion sociale, le rétablissement des relations au sein d'une société. Les organisations partenaires travaillent à la réconciliation, à la démocratisation locale, à la lutte contre l'impunité et au traitement des traumatismes. La réconciliation est notamment réalisée moyennant des activités concrètes telles que le rétablissement des services de bases, des micro-crédits et les soins de santé. Les églises ou institutions religieuses, qui sont ancrées dans la société délabrée, jouent un rôle de réconciliation. Le travail du Jesuit Refugee Service (service jésuite des réfugiés) est un bon exemple de l'aide concrète qui contribue à la réconciliation entre les parties.

Pax Christi et Cordaid poursuivent l'alliance stratégique. En pratique, le savoir-faire, les méthodes de travail et les réseaux de partenaires de Pax Christi et de Cordaid se complètent bien. La collaboration se concentre sur la réconciliation, la paix et la prévention des conflits dans la Région des Grands Lacs, au Soudan, dans les régions palestiniennes et en Colombie. Pour la mise en place de la politique et le lobby concernant la reconstruction, la sécurité et le développement, Cordaid travaille en étroite collaboration avec Pax Christi. Cordaid participe activement à des discussions concernant les interventions militaires internationales, les rôles et la complémentarité des diplomates, militaires, travailleurs au développement et le milieu des affaires en matière de reconstruction. Au niveau international, Cordaid collabore avec des réseaux de la paix, des scientifiques et organisations sociales

au Sud et au Nord afin de comprendre les causes des conflits et de contribuer à une solution, mais également pour permettre l'application de peines, par le biais des systèmes juridiques locaux et également du Tribunal Pénal International de La Haye. Mensen in Nood/Cordaid récoltent des fonds pour l'aide d'urgence et la reconstruction et demandent que l'on s'attache à la situation dans les régions où sévissent ou ont sévit des conflits.

En 2010, Cordaid aura, dans maximum 12 pays dénombrant des régions où sévissent des conflits, contribué à la reconstruction axée sur la réconciliation et sur la démocratisation et à la lutte contre l'impunité. Cela aura conduit, de façon démontrable, au rétablissement des relations et à l'amélioration de la position des groupes vulnérables.

Le trajet d'innovation s'axe sur la cohésion entre la paix, la sécurité et le développement dans des pays vivant ou ayant vécu des conflits

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>La position économique et la situation en matière de santé des groupes vulnérables concernés s'est améliorée</p> <p># pauvres (<i>dans des sociétés délabrées avec accès aux services économiques et sociaux.</i>)</p> <p># pourcentage de femmes</p>	<p>Organisations sociales plus fortes qui s'engagent pour la reconstruction dans des sociétés délabrées. Pouvoirs publics (locaux), pouvoir judiciaire et police qui fonctionnent mieux.</p> <p># qualité des relations entre les acteurs sociaux impliqués dans la reconstruction</p>	<p>Importance accrue de la sécurité humaine par rapport à la sécurité militaire ; attention politique accrue pour la prévention des conflits armés, pour les guerres oubliées et les groupes de population spécifiques</p> <p># Conflits et guerres oubliées qui (<i>au niveau international</i>) figurent à l'agenda politique</p>

12 pays et nombre de partenaires par pays : RCA (8), Tchad (6), Angola (10), Région des Grands Lacs (28)(3 pays), Soudan (8), Colombie (31), Haïti (10), Afghanistan (5), Régions palestiniennes (18), Indonésie (4)

Région des Grands Lacs, Afrique Centrale

Au cours des quinze dernières années, dans la Région des Grands Lacs d'Afrique, des millions de personnes sont mortes des suites d'un conflit. Le génocide au Rwanda, la guerre civile au Burundi et les crises dans la République Démocratique du Congo (RDC) sont imbriqués l'un dans l'autre et sont un exemple des conflits complexes auxquels on assiste depuis la fin de la Guerre Froide. En RDC, depuis la seconde crise qui a éclaté en 1998, selon les estimations, un bon trois millions de personnes sont mortes suite à des faits de violence, mais surtout à cause de l'éclatement de l'infrastructure sociale (par exemple des soins de santé de base) et de la cohésion sociale / des remparts sociaux au sein de la société. Malgré l'intervention de la plus grande force des Nations-Unies à laquelle on ait jamais assisté et la constitution d'un gouvernement de transition, reprenant également des groupes de rebelles, les combats à l'est du pays se poursuivent.

Cordaid a mis sur pied un programme dans lequel l'aide d'urgence, le soutien apporté aux personnes déplacées qui rentrent au pays, la reconstruction de l'infrastructure sociale, la réconciliation, le traitement des traumatismes, les initiatives de paix et le développement de soins de santé durables et payables sont intégrés. Le programme permet de 'faire des allers et retours'

entre l'aide d'urgence et la reconstruction, d'une part, et le développement, de l'autre. La présence de Cordaid dans les trois pays de la région des Grands Lacs permet de rassembler divers acteurs, de soutenir des processus de développement et d'accorder une plus grande influence à la population. En tout, ce programme porte, chaque année sur environ € 15 millions, moyennant le financement de l'Union européenne, de la Banque Mondiale, d'organisations des Nations-Unies et du DGIS. Dans le programme de santé, la population, par l'entremise de comités et d'associations de patients, est rendue co-responsable des soins, les autorités locales sont renforcées dans leur rôle de coordination et l'on contribue à la mise en place d'une politique et d'une législation au niveau national et international. Dans ce programme de santé, on accorde également une attention spéciale à la violence sexuelle (en tant que moyen de lutte dans un conflit et dans le cercle familial), à la lutte contre la marginalisation de patients atteints du virus HIV/sida, au traitement des traumatismes et à la réconciliation, à la cohésion sociale en impliquant la population en ce qui concerne ses propres services. Cordaid fait du lobby actif aux Pays-Bas et au niveau européen concernant la Région des Grands Lacs. En fait notamment partie la discussion avec le Ministère des Affaires Etrangères concernant la cohésion entre la paix, la sécurité et le développement au Rwanda, au Burundi et au Congo, les interventions militaires internationales et l'harmonisation des rôles civiles et militaires.

Accès aux soins de santé

Programme 6

Dans les pays les plus pauvres, l'accessibilité, la payabilité et la qualité des soins de santé sont restreintes. Les ménages pauvres consacrent une part relativement importante de leurs revenus aux soins de santé et peuvent, eu égard au coût, avoir moins recours à l'offre proposée. C'est pour les femmes que cette situation est la plus grave car les soins de santé reproductifs sont souvent inaccessibles et impayables.

Dans nombre de pays, les systèmes de soins de santé ne fonctionnent pas bien. Les soins publics de santé sont confrontés à une pénurie chronique de moyens. Les institutions religieuses de soins de santé se voient contraintes d'augmenter la contribution personnelle des patients et dès lors, moins de personnes peuvent bénéficier des services. En outre, les soins de santé sont également confrontés à un manque de personnel. En Afrique orientale et dans le Sud de l'Afrique, ce problème est encore renforcé par la crise du virus HIV/sida. La politique publique nationale est fortement influencée par les donateurs internationaux, par exemple par les donateurs bilatéraux, la Banque Mondiale et le FMI, qui souhaitent renforcer le marché libre des soins de santé privés.

Pendant des décennies, Cordaid a œuvré à la mise sur pied d'un réseau – souvent religieux – de partenaires qui travaillent également dans les régions les plus éloignées. Dans nombre de pays africains, on a contribué à l'établissement de coupoles nationales dans les soins de santé qui s'axent sur le soutien des institutions religieuses de santé et visent à influencer la politique publique. La plus-value de Cordaid réside essentiellement dans le renforcement des capacités des organisations partenaires en vue de fournir des soins de santé qualitatifs et accessibles et de développer des stratégies innovantes. Ce renouvellement concerne la gestion des ressources humaines, les systèmes de financement au niveau des soins de santé et le renforcement du côté demande. Ce dernier aspect est important si l'on veut que

la population ait un impact plus grand sur les soins de santé et que les rapports de force entre l'offrant et le client changent. Une approche innovante dans le domaine des soins de santé est le Performance Based Financing (financement basé sur la performance). Cette stratégie s'est avérée à la fois fructueuse pour renforcer à la fois la qualité et l'accessibilité des soins et la durabilité. Au Rwanda, on a enregistré de très bons résultats et l'approche est actuellement transférée vers les organisations locales. Cette façon de travailler est actuellement également introduite au Burundi et en RD du Congo. Des relations sont établies avec de nouveaux partenaires afin de renforcer les résultats dans le domaine de la santé reproductive. Ce sujet prendra de l'importance à l'ordre du jour dans le cadre du dialogue avec les partenaires religieux de santé. Dans le cadre de Share-Net, on assiste à un échange de connaissance et à un influençage politique commun dans le domaine de la santé reproductive et sexuelle. Au sein de la collaboration avec Wemos, celui-ci apporte surtout ses connaissances et son expérience en matière de lobby international et Cordaid son réseau de partenaires au Sud. La collaboration porte sur les sujets des ressources humaines dans les soins de santé et le financement des soins de santé. En outre, on collabore également avec des institutions de recherche telles que le KIT, l'Institut de Médecine Tropicale d'Anvers et des instituts de recherche au Sud afin de faire des recherches concernant les Ressources Humaines, les systèmes de financement et les stratégies permettant de renforcer le côté demande. Aux Pays-Bas, Cordaid étudie la collaboration avec les assureurs frais de maladie qui souhaitent mettre leur savoir-faire à profit en vue de la mise sur pied d'un régime de santé au Sud. De nombreuses initiatives privées, émanant d'hôpitaux, de fondations et de Service-Clubs s'axent, moyennant le soutien de Cordaid, sur les soins de santé de base. En 2010, l'accès aux soins de santé pour les groupes de population pauvres aura été renforcé dans 14 pays. Les partenaires ont développé de nouvelles stratégies et les ont appliquées en vue du financement des soins de santé, pour les ressources humaines et le renforcement du côté demande. Grâce à l'influençage politique, au niveau national, on dispose de plus de fonds pour les soins de santé. L'innovation s'axe sur des systèmes de financement dans le domaine des soins de santé.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	Accès renforcé aux soins de santé pour les groupes pauvres et marginalisés # pauvres avec accès aux soins de santé # pourcentage de femmes	Les pauvres ont plus leur mot à dire en ce qui concerne les soins de santé. Meilleure collaboration et complémentarité accrue entre les différents acteurs dans le domaine des soins de santé. # Comités d'utilisateurs # Pourcentage de femmes	Efficacité accrue de la politique publique axée sur une amélioration de la qualité et un renforcement de l'accès aux soins de santé pour les plus pauvres. # Pays avec une politique publique améliorée en ce qui concerne les soins de santé pour les groupes pauvres

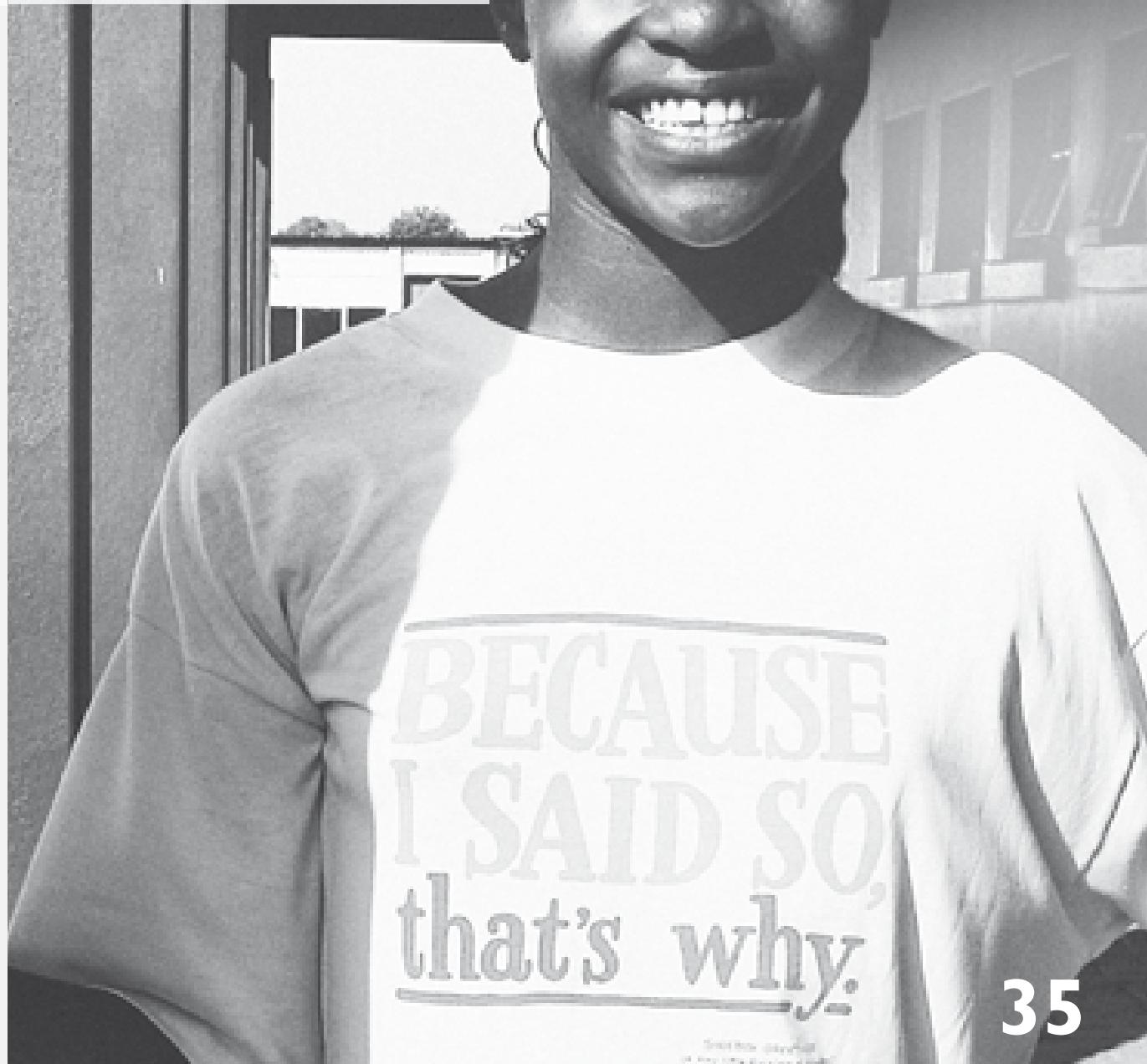
14 pays et nombre de partenaires par pays : Sierra Leone (9), Grands Lacs (11) (3 pays), Cameroun (8), Ghana (9), Malawi (9), Tanzanie (11), Ouganda (11), Zambie (9), Vietnam (10), Bangladesh (8), PNG (2), Indonésie (7)

Ressources humaines en Ouganda, en Tanzanie, au Malawi et en Zambie

L'accessibilité et la qualité des soins sont influencées négativement à cause de la pénurie en personnel. En Afrique orientale et dans le sud de l'Afrique, ce phénomène est renforcé par la crise HIV/sida. Les accords concernant le commerce de services qui, actuellement sont à l'ordre du jour de l'organisation mondiale du commerce, combinés aux conditions de travail, notamment dans les zones rurales, font que les pays ont des difficultés à retenir leur personnel dans le domaine des soins de santé. Pour les partenaires religieux actifs dans les soins de santé, le manque de personnel est un des plus gros problèmes. C'est pourquoi les partenaires développent, avec le soutien de leurs coupoles, des stratégies en vue de retenir leur personnel. L'organisation de coupoles UCMB soutient les cliniques médicales dans 19 évêchés en Ouganda en matière de politique du personnel, et plus précisément, de recrutement, de conditions de travail et de formations. En outre, on recherche quelles sont les possibilités pour influencer la politique au niveau national et international afin d'attirer plus l'attention pour cette problématique. Cordaid soutient, conjointement avec Wemos, les partenaires et notamment, les coupoles dans cet influençage politique. De plus, ce sujet est, conjointement avec Wemos, introduit auprès de l'OMS, de l'OMC et des ambassades néerlandaises. Grâce à la collaboration avec des institutions aux Pays-Bas, par exemple des hôpitaux, des échanges de connaissances et d'expériences ont lieu dans le domaine des ressources humaines.

En 2010, la disponibilité et la qualité du personnel sanitaire auprès de partenaires en Ouganda, en Tanzanie, au Malawi et en Zambie, aura été améliorée grâce aux investissements dans des formations de personnel et dans des stratégies visant à retenir le personnel. Ce processus sera soutenu par une politique de santé nationale dans ces pays, axée sur le renforcement et le maintien du personnel sanitaire.

Une volontaire donne des explications en matière de santé et de sexualité à des jeunes défavorisés.



Soins des groupes les plus vulnérables

Programme 7

Nombre de personnes sont marginalisées à cause de leur âge ou de handicaps physiques ou mentaux, et ce d'un point de vue social, économique et politique. Il s'agit de grands groupes de personnes âgées, de personnes atteintes d'un handicap ou de groupes où la misère se transmet de génération en génération.

L'attention accordée à ces groupes s'intègre bien dans le profil catholique de Cordaid en établissant le lien entre les soins directs, le renforcement de la résistance et en stimulant l'idée que la société s'occupe de tout un chacun. En Europe Centrale et de l'Est, on travaille surtout avec les personnes âgées et les patients de la psychiatrie. En Asie, on collabore essentiellement avec des partenaires qui s'axent sur les personnes atteintes d'un handicap, les personnes âgées et les groupes chroniquement pauvres. Cordaid soutient surtout des modèles innovants pour la psychiatrie, des programmes communautaires pour les personnes atteintes d'un handicap et pour les soins à domicile dont bénéficient les personnes âgées. Pour les groupes chroniquement pauvres, on fait des expérimentations basées sur des stratégies innovantes afin de pouvoir atteindre ces groupes. A cet effet, la foi en sa propre force est à l'avant-plan. La durabilité est renforcée en veillant à ce que cette approche soit reprise dans la politique locale et nationale et à ce que les intéressés eux-mêmes aient leur mot à dire.

Cordaid travaille en étroite collaboration avec Global Initiative on Psychiatry (GIP) dans le domaine des soins de santé mentale en Europe de l'Est. La GIP a aidé à mettre sur pied des initiatives locales qui, actuellement, opèrent en toute indépendance. Avec Help Age International et World Grannies, on assiste à une collaboration dans le domaine des personnes âgées, essentiellement axée sur l'influençage politique. Cordaid participe à la DCDD afin de renforcer les interventions sur le terrain des handicaps et afin de demander une attention

politique accrue pour les personnes atteintes d'un handicap. Avec le Chronic Poverty Research Centre, on examinera plus en détail la façon dont les groupes les plus marginalisés pourront être atteints. Cordaid stimule les échanges entre les organisations néerlandaises de soins à domicile et les organisations de handicapés avec des organisations collègues au Sud. Ces groupes sont, en matière de collecte de fonds, notamment aidés par Memisa/Cordaid. La fondation Ineke Feitz met des fonds à disposition pour les enfants handicapés et les filles abusées sexuellement. Cordaid s'engage également pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion aux Pays-Bas, notamment celle des migrants. Ce travail a été stimulé par la reprise du Bond zonder Naam. Cordaid trouve qu'il est important de mettre les problèmes de la pauvreté et de l'exclusion dans sa propre communauté à l'ordre du jour.

En 2010, une contribution visible aura été fournie en vue du renforcement de la position des groupes vulnérables et les plus marginalisés dans 6 pays. L'approche développée par les partenaires en vue de l'amélioration des conditions de vie et de l'inclusion de ces groupes a été reprise et soutenue par d'autres organisations. Les organisations d'intérêts des gens (membres de la famille de ceux-ci) atteints d'un handicap, des patients de la psychiatrie et des personnes âgées ont une voix dans la politique locale, nationale et internationale.

L'innovation s'axe sur des modèles innovants de soins.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>Amélioration des conditions de vie et meilleur accès aux soins pour les personnes âgées, les gens souffrant d'un handicap, les patients de la psychiatrie et les 'Most Marginalized Groups' (MMC, soit les groupes les plus marginalisés)</p> <p># pauvres (personnes âgées, personnes atteintes d'un handicap, patients de la psychiatrie, groupes les plus marginalisés) avec accès aux soins et aux services</p> <p># pourcentage de femmes</p>	<p>Les gens atteints d'un handicap, les personnes âgées et les MMC ont un plus grand impact sur la prise de décision.</p> <p>Plus d'acteurs sociaux s'engagent en faveur de l'amélioration de la position de ces groupes</p> <p># organisations sociales impliquées dans les soins destinés aux groupes les plus vulnérables</p>	<p>Dans la politique locale, nationale et internationale, attention accrue pour la position et les intérêts des personnes âgées, des personnes atteintes d'un handicap et des MMC</p> <p># Pays avec une politique améliorée vis-à-vis des personnes âgées, des personnes atteintes d'un handicap, relevant de la psychiatrie et les MMC</p>

6 pays et nombre de partenaires par pays : Moldavie (9), Albanie (6), Géorgie (8), Philippines (10), Inde (11), Bangladesh (15)

Soins à domicile en Europe de l'Est

A cause de la crise économique suite à la chute du mur de Berlin, en Europe de l'Est, toutes sortes de systèmes de soins auxquels la population était habituée, tels que les pensions et les soins de maladie gratuits pour les personnes âgées, disparaissent. Les membres de la famille ont quitté leur environnement à la recherche de meilleures conditions économiques ou ne savaient pas gérer la problématique dans laquelle les personnes âgées se trouvent. Cordaid soutient des programmes de soins à domicile en Géorgie et en Moldavie. Les organisations partenaires mettent des programmes sur pied afin d'offrir un soutien médical et social direct aux personnes âgées, en impliquant au maximum les membres de la famille, voisins, connaissances et autres volontaires. En outre, des infirmiers et assistants sociaux sont spécialement formés et engagés pour cette forme d'accueil. La National Nursing Association et la Management and Assurance in Medecine Society sont également impliquées dans la création du Forum National en Moldavie. D'autres acteurs, tels que les entreprises, écoles, autorités locales, sont impliqués par la problématique des personnes âgées.

Pour la période à venir, l'accent sera essentiellement mis sur la standardisation et les garanties de la qualité des prestations de services destinées aux personnes âgées. Afin de garantir la durabilité, la société civile est, ici, impliquée encore plus fort et l'on vise à l'intégration de ces soins dans le système national d'assurance, notamment par un lobby vis-à-vis des pouvoirs publics nationaux. Dès le début, Cordaid a promu les échanges avec les institutions néerlandaises de soins à domicile. Ceux-ci devront être consolidés au cours de la période à venir. Le programme des soins à domicile sera, au fil des années à venir, plus porté à l'attention des donateurs. L'Europe de l'Est est relativement proche, la problématique des personnes âgées

négligées interpelle, surtout auprès du groupe croissant de personnes âgées relativement riches aux Pays-Bas.

Résistance face au virus HIV/sida

Programme 8

Les pauvres sont plus vulnérables face à une contamination du virus HIV. Le sida engendre une maladie de longue durée qui a pour effet que les familles s'appauprissent de plus en plus. Ce phénomène a d'importantes conséquences pour le développement des personnes et régions touchées. C'est pourquoi le sida est essentiellement un problème de développement. L'inégalité en ce qui concerne les rapports de force entre les hommes et les femmes est un facteur important de diffusion du sida. Souvent, les jeunes filles se trouvent dans une situation vulnérable, tout comme les millions d'enfants dont les parents sont morts du sida. Le stigma du sida reste une entrave importante pour l'exécution des programmes sur le sida. La quantité de fonds a, ces dernières années, augmenté considérablement grâce aux initiatives globales telles que le Global Fund, le MAP et le PEPFAR. De ce fait, beaucoup plus de gens ont accès aux médicaments permettant de freiner l'évolution du sida. D'autre part, la grande quantité d'argent a, dans certains pays, débouché sur une prolifération des activités, une compétition mutuelle et, parfois, un sapement du système de santé plus large.

En Afrique, Cordaid possède, dans de nombreux pays, un réseau de partenaires religieux qui jouent un rôle important dans la lutte contre le sida. Grâce à leurs racines fortement ancrées dans les communautés locales, à leur longue tradition dans le domaine des soins et à la solidarité mutuelle, ces partenaires sont en mesure de mettre un terme à la stigmatisation et à l'exclusion des patients atteints du sida. Ainsi, par exemple, rien qu'en Afrique du Sud, des dizaines de milliers de volontaires religieux ont-ils mis sur pied des systèmes locaux de soins pour les patients du sida et les orphelins du sida. Le dialogue avec les structures catholiques quant à leur rôle dans la lutte contre le sida sera poursuivi. En outre, la collaboration sera

stimulée entre les partenaires de soins et les organisations qui s'engagent notamment pour les droits territoriaux des femmes et des orphelins, pour l'accès à la nourriture, aux revenus, aux médicaments pour les patients du sida et pour la protection des droits civiques des groupes infectés. La durabilité des soins est renforcée en impliquant plus d'acteurs sociaux dans le cadre de la lutte contre le virus HIV et le sida et en demandant l'attention politique pour les groupes vulnérables tels que les orphelins.

En Asie, en Amérique Latine et en Europe Centrale et de l'Est, Cordaid soutient des organisations partenaires qui s'axent sur la prévention auprès de divers groupes, notamment les jeunes femmes et les enfants.

Un deuxième pilier important dans le programme du sida est l'attention que portent l'ensemble des organisations partenaires pour le virus du HIV/sida, quel que soit le thème sur lequel elles travaillent. On contribue à réduire l'impact du virus HIV / sida sur l'organisation en soi en soutenant des 'workplace policies' (politiques d'ateliers).

La modification des rapports de force entre les hommes et les femmes et la stimulation d'une plus grande responsabilité pour les hommes ont des effets positifs sur la lutte contre le virus du HIV/sida. Le renforcement de l'attention accordée à la santé reproductive dans le cas de l'accès aux soins de santé contribue également à la prévention du virus HIV/sida.

Au sein de l'association Stop Aids Now!, les trajets de développement concernant les orphelins et les enfants, la *workplace policy*, le genre et la prévention initiés dans les différents pays avec des organisations partenaires se poursuivent. Au sein de l'association SAN !, au niveau (inter)national, on organise un lobby pour les droits des patients du sida et l'accès aux moyens et services en faveur

des sociétés touchées. Un échange de connaissances a lieu via Share-net, l'influençage politique a lieu dans le domaine du virus HIV/sida et de l'intégration entre le virus du HIV/sida et la santé reproductive.

Par l'entremise de l'Aids Funding Network group, placé sous la direction du Caritas Internationalis Special Advisor sur le virus HIV/sida, la collaboration et les échanges avec d'autres organisations catholiques actives dans le domaine du virus HIV/sida est renforcée et des activités conjointes sont soutenues dans le domaine de l'église catholique et du virus HIV/sida.

Aux Pays-Bas, Cordaid récolte des fonds par l'intermédiaire de Memisa/Cordaid sur la base d'un message clair : 'le sida anéantit les sociétés.' Les donateurs sont informés du fait que le sida est plus qu'un problème de santé individuel. En outre, via Stop Aids Now!, on apporte également une contribution au renforcement de la portée en ce qui concerne la lutte contre le virus HIV/sida.

En 2010, on aura contribué dans 10 pays à la réduction du risque de contamination par le virus HIV et à la réduction de la vulnérabilité des groupes à risque. Les partenaires qui travaillent dans le cadre d'autres programmes tiendront compte, dans leur approche, de l'impact du virus HIV/sida.

L'innovation s'axe sur les améliorations dans le domaine des soins afin de pouvoir encadrer comme il se doit l'utilisation croissante de médicaments contre le sida.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>Risque réduit de contamination du virus HIV, vulnérabilité réduite pour les groupes à risque.</p> <p># Les pauvres (hommes et femmes, filles, orphelins) avec accès aux soins, information et connaissance concernant le virus HIV/sida</p>	<p>Les gens atteints du virus du HIV/sida et les groupes à risque ont un impact accru sur la politique. Les sociétés sont mieux en mesure de gérer les conséquences du virus HIV/sida.</p> <p># Organisations sociales impliquées dans la lutte contre le sida</p>	<p>Attention accrue en matière de politique pour les droits et l'accès aux moyens pour les gens atteints du virus HIV/sida</p> <p># Pays avec politique améliorée concernant les droits et l'accès aux moyens destinés aux personnes atteintes du virus HIV/sida</p>

10 pays et nombre de partenaires par pays : Grands Lacs (3 pays) (6), Malawi (5), Afrique du Sud (10), Zambie (4), Papouasie Nouvelle Guinée (2), Ethiopie (4), Indonésie (5) et Inde (4)

Conférence des évêques en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, l'épidémie du sida frappe encore et toujours autour d'elle. En dehors des grandes villes, il n'y a quasiment plus de soins médicaux disponibles. Dans les zones rurales, telle que le township de Moreno dans le Karoo, où vivent 30.000 personnes, il n'y a, par exemple, que cinq personnes qui reçoivent un traitement ARV. En outre, le stigma du sida n'est pas encore rompu, car le président Mbeki d'Afrique du Sud continue à déclarer que l'ail et les betteraves sont les meilleurs médicaments contre le sida. Les communautés et églises cherchent des stratégies alternatives afin de pouvoir prodiguer des soins et que la société ne se disloque pas. Une question importante pour l'avenir consiste à savoir comment les milliers de volontaires qui, jusque dans les coins les plus éloignés, se dévouent de nombreuses heures par jour pour les patients du sida peuvent être motivés.

La lutte contre le sida par la Conférence des Evêques en Afrique du Sud (SACBC) est pionnière grâce à la combinaison d'activités sociales, médicales, économiques et politiques. Elle a une grande portée, car elle utilise l'infrastructure de l'église. Les soins en matière de sida couvrent une plage continue, de la prévention en passant par les soins jusqu'à l'accès des malades et des orphelins aux allocations où les PLWA (people living with aids – gens vivant avec les sida) jouent un rôle important. Le programme ARV initié en 2004 travaille, depuis lors, à partir de 22 localités rurales ou situées à proximité d'une ville et distribue des ARV à un bon 4.000 personnes ce qui en fait, après les pouvoirs publics, le deuxième plus gros distributeur d'ARV en Afrique du Sud. La Conférence des Evêques joue un rôle important dans la Treatment Action Campaign (campagne d'action de traitement) et la plate-forme inter-religieuse en Afrique du Sud. Ainsi, la discussion concernant le sida est-elle également mieux intégrée au sein de la hiérarchie religieuse.

Les activités au sein de la SACBC sont organisées via le Catholic Institute for Education (CIE), l'AIDS-Office et le Siyabhaba National Trust. Comme l'argent de Cordaid peut être utilisé de façon flexible, il est possible d'obtenir de l'argent Global Fund, qui n'aurait pas été accessible sans le levier de la contribution de Cordaid. Le Siyabhabha Trust est l'une des premières organisations qui va s'engager pour le nombre gigantesque d'orphelins et d'enfants vulnérables que l'on compte dans le sud de l'Afrique. Conjointement avec le Catholic Institute of Education, le Trust travaille sur des manières innovantes en vue de l'amélioration des conditions de vie des orphelins et enfants vulnérables, notamment par l'intermédiaire des écoles. Le principal défi réside actuellement dans le rassemblement des différents acteurs sociaux afin d'associer l'accueil, par exemple un toit sur la tête, la nourriture, la scolarisation et les services médicaux à l'accès aux réglementations de subsides ou à l'aide juridique.

Petits producteurs sur le marché

Programme 9

La situation en termes de revenus et la sécurité alimentaire des petits producteurs est sous pression. La concurrence sur les marchés locaux et régionaux augmente. Les mesures de stimulation pour les petits produits sont trop limitées. L'accès aux marchés internationaux est entravé par la concurrence internationale marquée et par les murs commerciaux, les accords tarifaires et les exigences de qualité. Les organisations de petits producteurs plaident pour une législation et une réglementation nationales qui tiennent compte de leurs intérêts. Ils ont besoin de terres, de matériel, de connaissances, d'énergie et de prêts bon marché pour développer leur activité. Les petits producteurs retirent surtout un bénéfice en cas d'investissements sur les marchés locaux et régionaux. Une attention spéciale s'impose pour les entrepreneurs femmes. Cordaid stimule la durabilité (sociale, financière et écologique) des chaînes régulières, et continue à se fonder sur les expériences enregistrées par les chaînes organiques et de fair trade (commerce équitable).

Cordaid contribue à l'amélioration de la position de petits producteurs en renforçant la capacité et les échanges de savoir-faire. En outre, on travaille avec une combinaison de donations et de crédits/garanties/financements commerciaux sur mesure. En rassemblant les forces de différents partenaires, les petits producteurs sont plus forts en ce qui concerne les négociations relatives, par exemple, aux canaux de commercialisation avec d'autres parties au marché, par exemple le milieu des affaires. On apporte un soutien en vue du développement et de l'extension d'initiatives innovantes dans le domaine d'une utilisation durable des terres, des micro-activités, des nouveaux instruments financiers pour les petits producteurs, la diversification des produits et les revenus provenant des activités 'off-farm' (hors-ferme).

Cordaid investira plus dans le développement de la capacité d'organisations actives en matière de lobby, de recherche et de

réseautage d'organisations au Sud. Via la promotion de codes de déontologie pour le milieu des affaires, la protection des marchés au Sud et la réduction des seuils pour l'accès au marché dans le Nord pour le producteurs du Sud, on travaille au renforcement de la position des petits producteurs. Les partenaires dans des pays où la prévalence du virus HIV/sida est importante tiennent, pour leur choix des plantations, compte de la sécurité alimentaire et de l'intensité de travail des petits entrepreneurs. On accorde également de l'importance à la gestion des risques dans des zones potentiellement soumises à une catastrophe, par exemple la Corne d'Afrique ou l'Amérique Centrale. En outre, on s'attache à l'exposition au risque de conflit d'une région déterminée. Dans leur choix des produits, de la formation d'une organisation, du contrôle des revenus et des décisions d'investissement, les partenaires tiennent compte du renforcement des positions des entrepreneurs femmes. Cordaid participe activement aux programmes internationaux de recherche et de lobby (par exemple les *Regoverning Markets* de l'IIED) dans lesquels les changements au niveau des chaînes agricoles pour les marchés locaux et régionaux sont examinés et l'inclusion de petits producteurs dans les chaînes qui changent est favorisée. Les contacts avec des organisations internationales et nationales qui s'occupent de la problématique des terres (International Land Coalition, FAO, Habitat Human Settlements) sont renforcés. En tant que membre d'Agriprofocus, Cordaid investit, en accord avec d'autres acteurs néerlandais qui s'occupent de stimuler les initiatives agricoles, le développement de la capacité des organisations de producteurs et la collaboration avec le milieu d'affaires et il participe à des forums de lobby tels que la plate-forme MVO et l'association CIDSE. Aux Pays-Bas, le fonds Vastenaktie/Cordaid permet de voir que les petits producteurs tirent leur plan.

En 2010, dans 19 pays, les revenus de petits producteurs auront augmenté et la sécurité alimentaire se sera améliorée. Les organisations de petits producteurs et les micro-entreprises auront leur mot à dire et un pouvoir de contrôle concernant la politique économique et au sein de chaînes de produits spécifiques.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	Amélioration des revenus et sécurité alimentaire accrue pour les petits producteurs. # Revenus et sécurité alimentaire pour les ménages de petits producteurs # % de femmes	Organisations fortes de producteurs avec position de négociation. Accords entre les pouvoirs publics, les entreprises, les supermarchés, banques et ONG et organisations de pauvres axés sur la conservation des chaînes de production. # organisations de producteurs # accords entre les différents acteurs au sein de la chaîne de production	Les pouvoirs publics prennent des mesures pour protéger les petits producteurs et améliorer l'environnement favorable. # pays avec politique améliorée vis-à-vis des petits producteurs

19 pays et nombre de partenaires par pays : Tchad (5), Mali (15), Sierra Leone (10), Cameroun (10), Ghana (7), Ethiopie (5), Malawi (7), Tanzanie (11), Ouganda (9), Zambie (7), Brésil (9), Bolivie (10), Honduras (8), Pérou (11), République Dominicaine (5), Indonésie (5), Philippines (19), Vietnam (4), Inde (28)

Soja

L'extension de la production de soja à grande échelle et à capital intensif en Amérique Latine engendre un déboisement gigantesque, une pollution des terres et de l'eau et réduit la disponibilité des terres destinées à la production alimentaire. Cette expansion s'accompagne de conditions de travail esclavagistes et engendre une diminution de l'emploi en ce qui concerne l'agriculture familiale et, partant, une pauvreté rurale. Pour la production de, selon les estimations, 70% de l'ensemble des produits que l'on trouve dans les supermarchés occidentaux, on utilise du soja. En outre, l'utilisation du soja dans les aliments pour bétail a fortement stimulé l'expansion en Amérique Latine. Le soja est importé sans tarif, incorporé dans les aliments pour bétails, notamment pour les veau d'engraissement, les porcs et poulets.

Cordaid soutient divers partenaires en Amérique du Sud, par exemple la CPT (commission pastorale brésilienne des terres) et des campagnes telles que la FDA (Frente pela Defesa da Amazonia, soit le front pour la défense de l'Amazonie) afin de contrer le développement de la culture du soja dans la région amazonienne. Grâce à ces campagnes, la conscientisation face à la problématique a augmenté et les abus sont dénoncés.

A cet effet, on soutient également de nouveaux partenaires qui travaillent sur une alternative en vue d'un soja produit de façon raisonnable. Des exemples en sont la FETRAF-SUL (coopération brésilienne de fermiers) et Probioma (Bolivie), qui s'engagent pour les petits fermiers et pour une agriculture familiale durable. La FETRAF-SUL est active dans la coalition brésilienne du soja qui a développé des critères minimaux pour une production durable du soja. Cordaid soutient également des organisations en Amérique Latine qui contrôlent l'impact de développement de l'expansion du soja et font remarquer aux producteurs de soja les responsabilités dont ils sont investis.

A l'avenir, un soutien accru sera apporté aux organisations qui

font de la recherche concernant cette problématique et aux organisations qui font du lobby auprès des autorités (locales). Aux Pays-Bas, Cordaid exhorte les entreprises de soja (importateurs, entreprises de transformation) à produire des produits plus durables. Conjointement avec le milieu des affaires et la FETRAF-SUL, Cordaid a organisé la Round Table on Responsible Soy (table ronde sur le soja responsable) au sein de laquelle les coalition brésiliennes et néerlandaises du soja ont fixé conjointement des critères sociaux et environnementaux minimaux auxquels la chaîne du soja dans son intégralité doit satisfaire. Au cours des années à venir également, Cordaid suivra les réformes de la politique agricole européenne et insistera sur cette réduction. Aux Pays-Bas, Cordaid participe activement à la coalition néerlandaise du soja (NSC), qui se compose de 9 organisations environnementales, sociales et de développement. La coalition collabore avec d'autres organisations européennes. En 2007, la coalition européenne du soja sera fondée. A cet effet, Cordaid sera soutenue par différents membres de la CIDSE.

Accès aux prestations de services financières

Programme 10

Les pauvres, qui gagnent leur vie dans le secteur informel, n'ont pas accès aux possibilités d'épargne, au crédit, aux assurances, au capital d'investissement et aux formations leur permettant d'améliorer leur sécurité de revenus. Les gens économiquement vulnérables, en particulier les femmes, cherchent des possibilités d'améliorer leurs perspectives économiques et de réduire leur dépendance vis-à-vis des intermédiaires et usuriers. Les banques régulières ne les considèrent toutefois pas comme des clients. Le micro-financement est un instrument largement propagé pour la lutte contre la pauvreté. Après les organisations de développement, actuellement, les banques commerciales trouvent de plus en plus souvent le chemin vers des institutions de micro-financement (IMF) spécialisées. Il est important que les produits proposés par les IMF soient suffisamment conformes aux besoins des différents groupes de pauvres (à la fois les pauvres vulnérables et les pauvres défavorisés). Les institutions de micro-financement recherchent un juste équilibre entre la durabilité financière et sociale en vertu duquel le groupe-cible a et conserve son mot à dire d'un point de vue administratif. Les normes de qualité renforcent la crédibilité et l'efficacité. Parmi les 500.000 IMF, selon les estimations, seules quelques-unes d'entre elles reçoivent un soutien suffisant pour pouvoir se développer. Un secteur IMF fort au Sud pourra servir d'exemple pour amener les banques commerciales au-delà du seuil leur permettant d'également proposer un micro-financement aux pauvres.

Cordaid est, dans le monde financier, connu en tant qu'entrepreneur pour les pauvres. En faisant toujours confiance à la propre force des groupes vulnérables et en investissant en même temps dans le développement organisationnel des IMF, Cordaid contribue à un secteur IMF fort dans de nombreux pays. L'approche consiste, outre le financement stratégique des

IMF émergeantes, notamment via la création de fonds régionaux, également en l'échange de nouvelles méthodologies qui occupent une position centrale. Cordaid stimule l'application d'un 'audit social' pour les IMF, en plus de l'audit financier habituel. Pour le micro-financement dans des situations postérieures à un conflit et suite à des catastrophes naturelles, des programmes pilotes sont mis sur pied. A l'avenir, les IMF seront soutenues dans le cadre du développement d'une politique interne relative au virus HIV/sida et de l'augmentation du nombre de femmes dans des positions de management.

Cordaid participe, aux Pays-Bas, à la plate-forme Microfinance et est membre de MicroNed qui, aux Pays-Bas, rassemble les forces dans le cadre du renforcement des IMF émergeantes.

MicroNed coordonne également le secteur du micro-financement et le lobby aux Pays-Bas. Cordaid collabore avec des institutions financières spécialisées telles que Solidarité Internationale pour le Développement et Investissement (SIDI), les Catholic Relief Services (CRS), Alterfin, Cyrano et la Rabobank dans le cadre du développement de nouveaux produits financiers.

De nombreux particuliers, par exemple les réseaux de migrants et service-clubs, sont intéressés à accorder des crédits. Cordaid crée un nouveau fonds qui s'axe sur le micro-financement.

En 2010, dans 16 pays, la résistance économique des pauvres (surtout des femmes) aura été renforcée moyennant un accès accru aux produits financiers et à un encadrement dans le cadre d'activités économiques.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influence politique
Résultats 2010	Résistance économique accrue des pauvres et des groupes marginalisés . # Pauvres avec accès aux services financiers # pourcentage de femmes	Accès accru aux services financiers et impact sur la gestion pour les pauvres auprès des IMF. Secteur IFM plus vaste et reconnaissance accrue du secteur au sein du monde financier # Ampleur du secteur IMF	Reconnaissance par les autorités nationales des IMF et développement d'une loi et d'une législation spécifiques pour le secteur IMF # Pays où la qualité de la législation et de la réglementation vis-à-vis du secteur IMF s'est améliorée

16 pays et nombre de partenaires par pays : Sierra Leone (2), Ghana (7), Ethiopie (1), Malawi (3), Afrique du Sud (3), Tanzanie (3), Ouganda (3), Zambie (1), Bolivie, (5) Brésil (5), Pérou (7), République Dominicaine (3) Philippines (13), Indonésie (7), Inde (13) Vietnam (4).

Association for Social Advancement, Bangladesh

L'Association for Social Advancement (ASA) est, au cours des 25 dernières années, devenue l'une des plus grandes et des plus éminentes organisations de micro-financement au Bangladesh et, depuis lors, elle est connue bien au-delà des frontières nationales. Avec le soutien de Cordaid, l'ASA accorde à environ 3,5 millions de personnes un petit prêt d'environ 85 euros qui doit être remboursé en un an de temps par termes hebdomadaires. Dans un même temps, les gens épargnent, chaque semaine, un petit montant. Ainsi, l'ASA aide-t-elle des femmes issues des familles les plus pauvres, à trouver un travail et à bénéficier de petites revenus (complémentaires). Au cours des 10 dernières années, l'ASA a développé différents produits d'épargne et de crédit, par exemple des prêts spéciaux associés à des conditions souples pour les plus pauvres, des crédits un rien plus importants pour les membres de l'ASA qui souhaitent créer une petite entreprise, des prêts spéciaux pour l'enseignement pour les membres qui ont des enfants en âge scolaire et – en cas d'inondation – des prêts sans intérêt pour les personnes touchées. En outre, l'ASA propose différents produits d'assurance, notamment une assurance vie. Au Bangladesh, Cordaid a stimulé la collaboration mutuelle entre les ONG de différentes origines et aux activités clés différentes, ce qui a notamment résulté sur un programme commun de plus grandes organisations au Bangladesh dans le domaine de l'enseignement, la Dhaka Ahsania Mission (DAM) et l'ASA. Cette dernière a notamment accordé des prêts aux personnes qui, via la DAM, ont suivi un enseignement pour adultes. De plus en plus d'organisations débutantes font appel à l'ASA pour une formation et une assistance technique. En 2001, conjointement avec l'ASA, Cordaid a initié, pour la première fois, un programme visant à aider les IMF débutantes à mettre sur pied un programme durable de crédit. A cet effet, un petit prêt a été accordé à ces organisations. En outre, le financement

a été mis à disposition de l'ASA pour le développement de la capacité de ces organisations, notamment par le biais de formations pour les collaborateurs, l'amélioration de la gestion opérationnelle et financière et la mise sur pied d'un système effectif de monitoring. Ces cinq dernières années, 12 organisations ont participé avec succès à ce programme. Le soutien accordé par l'entremise de l'ASA aux petites IMF débutantes s'intègre bien dans la politique de Cordaid qui vise à plus s'axer sur ces organisations qui n'entrent pas en ligne de compte pour un soutien de fonds de crédit plus importants tels que le PKSF au Bangladesh ou pour le financement par des banques et qui, généralement, ne peuvent s'adresser nulle part pour une assistance technique. La collaboration avec l'ASA leur offre l'opportunité de faire leurs preuves pendant une période de 2 à 3 ans, suite à quoi d'autres fournisseurs de crédit sont disposés à financer ces organisations. Avec le soutien de Cordaid, ces cinq dernières années, l'ASA a organisé des formations, un encadrement et a prodigué des conseils à des organisations en Inde (NBJK, Bandhan), aux Philippines (CARD et Life Bank) et en Indonésie (Bina Swadaya). Le rôle de Cordaid est de plus en plus celui de financier et d'intermédiaire dans le cadre de la collaboration Sud-Sud.

Les femmes et la violence

Programme de croissance

Actuellement, la violence à l'égard des femmes est reconnue comme une violation des droits de l'homme. Des femmes courageuses témoignent devant des forums internationaux, des réseaux mondiaux de femmes portent le sexe à l'ordre du jour des politiciens et du milieu des affaires. Mais comment, si ce n'est moyennant le soutien de groupes locaux de femmes, peut-on atteindre des femmes vivant dans des régions éloignées, dans des sociétés fermées où trop de gens ont intérêt à ce que les femmes occupent un rôle subordonné, où, en moyenne, une femme sur trois est battue, violée ou abusée d'une autre manière. Les auteurs des faits sont souvent des connaissances : les époux, pères, la famille, des 'amis' ou des voisins. D'autre part, la violence à l'égard des femmes est également utilisée par les soldats en tant qu'arme de guerre. La violence vis-à-vis des femmes est, d'un point de vue social, atténuée en la considérant comme une affaire privée. Les victimes sont tenues à l'écart dans le silence et la honte.

Les valeurs et normes qui légitiment l'inégalité entre les hommes et les femmes doivent changer. Ce processus de changement n'est pas l'affaire des femmes uniquement, mais doit également être supporté par les hommes, les parents, les politiciens et les décideurs politiques.

Le programme s'axe sur le soutien des organisations féminines qui organisent des activités permettant d'atteindre les femmes vivant dans des régions éloignées. La conscientisation commence auprès de groupes de femmes qui s'organisent au sein de leur quartier, souvent autour d'une activité économique. On met le doigt auprès des autorités religieuses, par exemple des imams ou prêtres, sur leurs responsabilités morales et pratiques en vertu desquelles les normes et valeurs qui légitiment la violence à l'égard des femmes doivent être dénoncées. La lutte contre la traite des femmes est la

deuxième priorité. Cordaid soutient des partenaires, surtout au Brésil et en République Dominicaine, qui accueillent les femmes, les informent des risques et qui font du lobby auprès de leurs pouvoirs publics en vue d'une législation contre la traite des femmes. Cordaid met des organisations partenaires en contact avec des organisations spécialisées aux Pays-Bas et en Europe.

En 2010, dans 12 pays, le nombre d'organisations féminines puissantes au sein du réseau de partenaires aura augmenté de 50 pour cent. Le nombre de femmes et de filles qui seront mieux armées contre la violence aura augmenté de façon démontrable.

Stratégies	Lutte directe contre la pauvreté	Consolidation de la société	Influençage politique
Résultats 2010	<p>Les filles et les femmes sont mieux armées contre la violence et bénéficient d'une indépendance économique accrue</p> <p># femmes et filles victimes de violence</p>	<p>Les femmes et les filles ont plus leur mot à dire et leur position est plus favorable. Les acteurs sociaux s'engagent dans la lutte contre la violence à l'égard des femmes.</p> <p># acteurs sociaux impliqués</p>	<p>Meilleure législation et respect des lois dans le domaine de la violence à l'égard des femmes.</p> <p># Pays avec une législation améliorée concernant la violence à l'égard des femmes</p>

12 pays et nombre de partenaires par pays : Mali (3), Angola (2), Région des Grands Lacs (3 pays) (6), Ghana (4), Nigeria (6), Zambie (1), Brésil (5), Suriname (2), République Dominicaine (3), Moldavie (1)

Partenariat soudanais

Le Soudan est divisé par la religion et la guerre. Le Nord est islamiste, le Sud chrétien et les nombreux groupes ethniques diffèrent en termes de culture et de langue. Cela fait plus de vingt ans que le pays est déchiré par des conflits. Depuis des lustres, les femmes soudanaises sont considérées comme des citoyens de seconde zone et elles ne peuvent pas exercer les droits légaux dont elles bénéficient. La violence à l'égard des femmes au sein de la famille est un phénomène fréquent. Généralement, les filles ne suivent aucun enseignement.

Traditionnellement, la responsabilité de la femme se situe à la maison et les jeunes filles sont souvent contraintes d'épouser des hommes plus âgés. L'excision est 'commune'. Les femmes et les enfants sont également les plus grandes victimes en cas de conflit où le viol est utilisé comme arme et implique, outre un traumatisme, souvent une contamination par le virus du sida. Régulièrement, les autorités transfèrent des camps de personnes déplacées où l'on dénombre essentiellement des femmes et des enfants. Ces femmes vivent dans une misère épouvantable dans des conditions qui représentent une menace pour leur vie, surtout lorsque ces camps se trouvent dans des zones où sévit un conflit ou à proximité. Les femmes sont exclues de la participation aux processus décisionnels à tous les niveaux et elles ne sont pas impliquées dans les négociations de paix. En dehors de Khartoum, l'on ne trouve que très peu d'organisations féminines parce que, là, elles n'ont ni la capacité ni l'énergie nécessaires pour cela.

Trois organisations féminines ont, grâce au soutien de Cordaid, rassemblé leurs forces. Elles s'axent sur l'amélioration de la position des femmes et visent à rompre le tabou concernant la violence à l'égard des femmes. Elles forment les dirigeantes locales, stimulent le dialogue entre les divers groupes de

population différents d'un point de vue culturel et visent à un changement de l'attitude, des habitudes et des valeurs au sein de la société vis-à-vis des femmes. Elles plaident pour que la violation des droits des femmes (abus sexuels, excision et violence au sein de la famille) soient punissables. Les trois organisations ont régulièrement des problèmes avec les autorités à cause de leur attitude critique. Aucune d'entre elles n'est enregistrée en tant qu'ONG. L'enregistrement a été refusé par les pouvoirs publics. La lutte des organisations féminines est une lutte de longue haleine. Cordaid est disposée à soutenir les organisations à long terme. Pour 2010, Cordaid prévoit que le partenariat aura été étendu de sorte que les femmes vivant à la campagne pourront être atteintes. Aux Pays-Bas, Cordaid va organiser une campagne pour que la violence sexuelle à l'égard des femmes soit considérée comme un crime de guerre au Soudan par le Tribunal Pénal international.

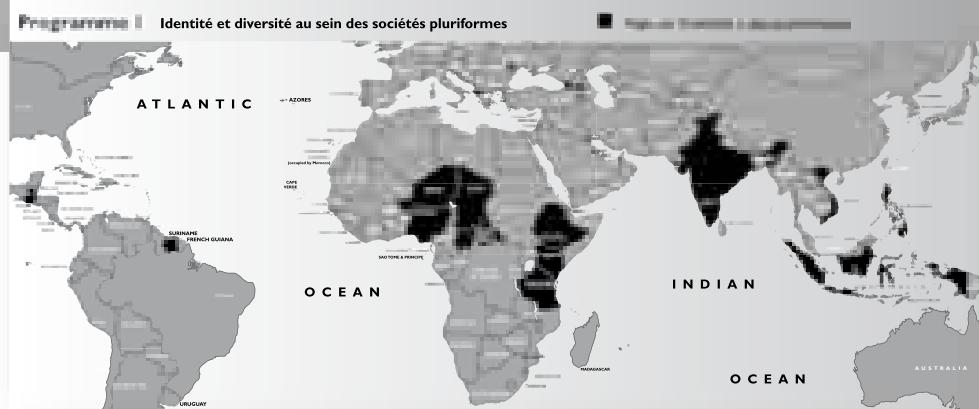
'La législation à elle seule ne résoudra pas le problème de l'excision'

Sa campagne d'information, par le biais de laquelle elle approche les imams et autres dirigeants influents au sein de la société somalienne aux Pays-Bas, s'appelle Idil, terme somalien signifiant 'parfait'. 'Allah nous a créées avec tous nos organes. Qui a le droit de mutiler une partie du corps de la femme ?' Zahra Naleie, une sociologue somalienne, lutte contre l'excision, coutume largement répandue en Afrique. Dans de nombreux pays, les filles sont excisées peu de temps avant leur puberté. La vulve est retirée et le vagin est recousu, mis à part un petit trou. En Europe, cette pratique est interdite. Toutefois, de nombreux parents optent, en toute illégalité, pour une forme atténuée d'excision, c'est à dire que l'on pratique une piqûre ou une incision dans le clitoris de la fille, ce qui, généralement se fait lors de vacances dans un pays arabe. Naleie, qui est arrivée au début des années quatre-vingt-dix pour faire ses études aux Pays-Bas et qui n'a pas pu retourner dans son pays à cause de la guerre civile, a elle-même été excisée dans un hôpital somalien alors qu'elle avait six ans. 'Heureusement, l'opération a eu lieu sous anesthésie. Néanmoins, l'excision implique d'importantes conséquences, non seulement en ce qui concerne la douleur sur le moment même, mais également lors de la nuit de noce où, souvent, l'époux coupe les fils et ensuite, lors de l'accouchement.' En Somalie, 98 pour cent des femmes sont excisées. Naleie est membre du conseil d'administration de la FSAN, l'association de coopération nationale des organisations somaliennes aux Pays-Bas. Cordaid a co-organisé la première rencontre des organisations somaliennes et a toujours stimulé et renforcé la collaboration, même lorsque les temps étaient difficiles d'un point de vue administratif. Depuis, la FSAN est devenue une fédération puissante et respectée qui réussi à trouver un soutien pour ses projets auprès d'autres financiers également.

Naleie explique les fondements à la base de l'excision. Une fille excisée est considérée comme pure. Dans la culture africaine, l'excision garantit la pureté sexuelle et la virginité. 'Les mères disent qu'elles la considèrent comme une protection pour leur fille. Et les pères veulent en faire une sunna. C'est le terme arabe pour les récits du prophète. Si l'on fait suffisamment de son mieux dans notre vie terrestre, nous serons mieux récompensés au ciel. Faire exciser sa fille en fait partie. C'est assez grave comme raisonnement. En effet, le Coran n'en parle nulle part. Les traditions des prophètes sont les résultat de l'interprétation du Coran par les hommes. Elles sont truffées de normes patriarcales.'

▼ suite page 48

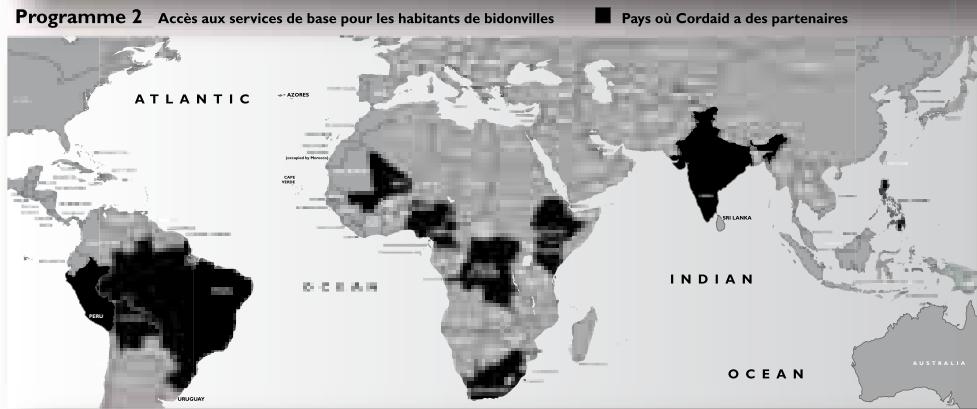
Programme 1 Identité et diversité au sein des sociétés pluriformes



Programme 3 Disaster risk management et catastrophes naturelles



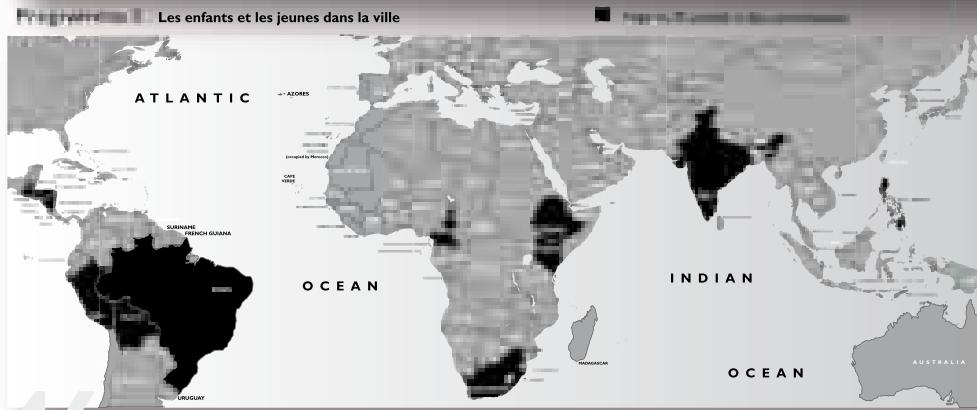
Programme 2 Accès aux services de base pour les habitants de bidonvilles



Programme 5 Reconstruction et prévention des conflits dans les sociétés délabrées



Programme 4 Les enfants et les jeunes dans la ville



Programme 6 Accès aux soins de santé



Programme 7 Soins des groupes les plus vulnérables

■ Pays où Cordaid a des partenaires



Programme 10 Accès aux prestations de services financières

■ Pays où Cordaid a des partenaires



Programme 8 Résistance face au virus HIV /sida

■ Pays où Cordaid a des partenaires



Programme de croissance Les femmes et la violence

■ Pays où Cordaid a des partenaires



Programme 9 Petits producteurs sur le marché

■ Pays où Cordaid a des partenaires



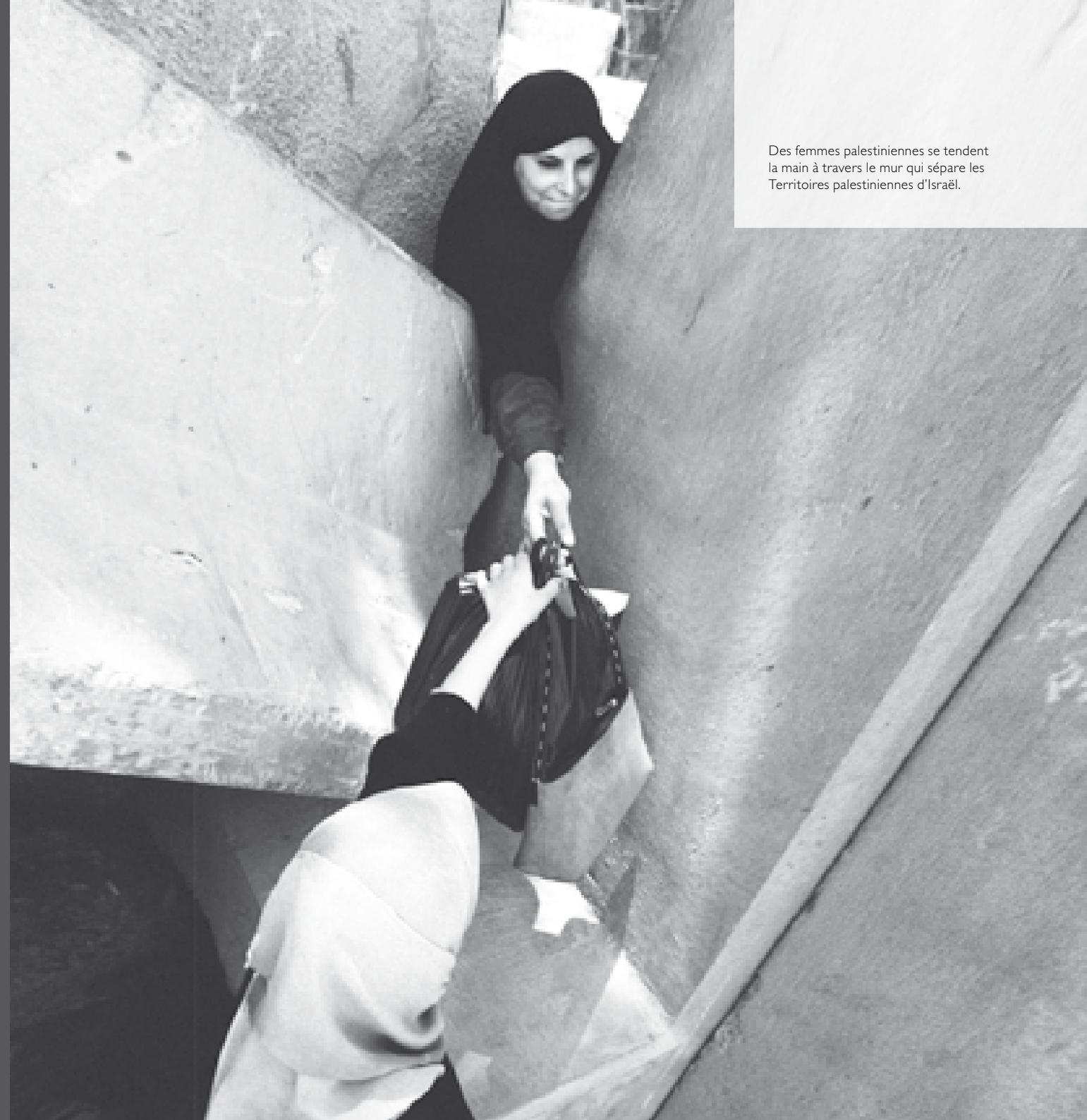
▼ suite de la page 45

L'excision n'a rien à voir avec l'Islam. On peut le voir en Turquie et au Maroc où les filles ne sont pas excisées, alors que ce sont d'aussi bons Musulmans qu'en Somalie.¹ Les obstacles empêchant que l'on puisse parler de l'excision sont nombreux. La sexualité est un sujet tabou. L'isolation et la démonisation des Musulmans après le 11 septembre 2001 renforce le sentiment parmi les Somaliens eux-mêmes qu'ils veulent déterminer les rites culturels qu'ils souhaitent suivre sans que l'Occident s'immisce dans leurs affaires. Naleie : 'A cela s'ajoute le fait que de nombreux ministres du culte ne veulent pas non plus se prononcer sur la forme atténuée d'excision. Ils savent que toutes les formes d'excision sont illégales aux Pays-Bas. Ils laissent le sujet de côté.'

Naleie a formé de jeunes formateurs qui s'entretiennent avec des dirigeants de la communauté somalienne. Aux Pays-Bas, on dénombre quelque 30.000 Somaliens, dont 6.000 jeunes filles. L'excision est interdite en tant que forme d'abus dans la Loi pénale néerlandaise. Les poursuites pénales sont la dernière étape. Les pouvoirs publics néerlandais encouragent surtout l'information, même si des cris de politiciens s'élèvent réclamant la détention provisoire de parents soupçonnés d'excision. Naleie est satisfaite du soutien juridique, mais trouve également que la répression à elle seule n'est pas la solution. 'Comment peut-on poursuivre des parents qui n'y connaissent rien aux conséquences de l'excision ? Dans nos informations, nous commençons toujours par la santé des jeunes filles, les infections chroniques qui suivent une excision, les accouchements difficiles et le traumatisme. Beaucoup de parents ne le savent pas suffisamment et pensent peut-être uniquement "mais, autrement, elle ne trouvera pas de mari." L'élément le plus important est notre dialogue avec les personnes de confiance et les dirigeants influents. La pression sociale est tellement importante que ce sont justement eux qui doivent prendre l'initiative, dans la mosquée et lors de rencontres, afin de mettre un terme au tabou.'

Ses quatre filles ne sont pas excisées et elles partagent l'enthousiasme de leur maman. En effet, celle-ci est toujours disposée, en tant que modèle de rôle, à tolérer la méfiance et les commérages au sein de la communauté somalienne.

'Nous voyons déjà que les femmes qui vivent ici hésitent à faire exciser leurs filles. Il arrive qu'elles ne le fassent pas mais, dans ce cas, elle gardent anxieusement le secret. Le groupe conservateur est, comme partout, le plus virulent. Mais les choses changent néanmoins bel et bien. Les filles qui grandissent ici ne veulent pas être excisées.'



Des femmes palestiniennes se tendent la main à travers le mur qui sépare les Territoires palestiniens d'Israël.

Organisation et qualité

5.1 La structure d'organisation

La fondation Cordaid est établie à La Haye. L'organigramme, la composition du conseil de direction et du conseil de surveillance figurent dans les annexes. Les cinq départements régionaux : Afrique Centrale et Occidentale, Afrique Orientale et Sud de l'Afrique, Asie, Moyen-Orient, Europe Centrale et de l'Est et Amérique Latine et les départements aide d'urgence, finance et SBP, sont responsables du financement stratégique. Les départements marketing sont responsables de la portée et de la collecte de fonds pour les groupes Memisa/Cordaid, Mensen in Nood/Cordaid, Kinderstem/Cordaid et Vastenaktie/Cordaid.

Cordaid possède un bureau régional à Nairobi. Ce bureau possède sa propre personnalité juridique. En outre, il existe un bureau de liaison à Kinshasa. Un petit bureau, implanté à Bruxelles, en tant que composante de Caritas, entretient les relations avec les donneurs institutionnels et, notamment avec l'Union européenne. Dans le cas d'opérations d'aide d'urgence, Cordaid collabore avec des bureaux temporaires et locaux. En 2005, 20 bureaux locaux étaient actifs. Selon les prévisions, en 2006, 3 bureaux d'aide d'urgence auront fermé car les travaux seront terminés. Selon les attentes, la révision du processus, qui sera terminée mi-2006, aura des conséquences pour la structure d'organisation. Ces conséquences seront expliquées dans le plan annuel 2007.

5.2 Vision concernant la qualité

Notre légitimité réside dans une lutte effective contre la pauvreté, consiste à contribuer aux changements qui déboucheront sur un monde meilleur et plus juste. A cet effet, nous distinguons différentes activités clés qui, toutes, présentent un caractère relationnel. La qualité de notre travail

dépend, dès lors, fortement de la façon dont nous pouvons donner forme à ces relations. Le feedback provenant des organisations avec lesquelles nous collaborons, nous aide à améliorer constamment la qualité de notre travail.

Dans les organisations de processus telles que Cordaid, la qualité implique autre chose que dans les organisations de production. Alors que, dans les organisations de production, la qualité implique essentiellement que le produit doit satisfaire à des spécifications préalablement définies, dans les organisations de processus, l'interaction entre les acteurs est cruciale pour le résultat.

Cordaid se base sur le modèle de gestion INK en tant que base pour le travail au niveau de la qualité. Ce modèle met l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration sur la base du feedback des différentes parties intéressées. La qualité est une notion dynamique. Il s'agit d'apprendre et de s'améliorer en permanence, de développer le professionnalisme sur la base d'une rencontre réelle avec des gens et des organisations (partenaires). A cet effet, nous partons du principe que 'toute personne compte'. La qualité ne se traduit pas uniquement par des chiffres. Le développement doit être considéré dans son contexte. C'est pourquoi, dans nos programmes, la logique d'intervention est la base d'une action professionnelle. Celle-ci est établie explicitement dans chaque programme et contrôlée (moyennant des évaluations).

Pour que la lutte contre la pauvreté soit efficace, la capacité des organisations partenaires est également cruciale. Cordaid applique le scannage de l'organisation en tant qu'instrument permettant de mesurer la qualité et le développement des partenaires. A partir de 2007, cet instrument sera utilisé dans

toutes les relations programmes et partenaires. Sur la base de l'appréciation de la capacité en fonction du scannage de l'organisation, Cordaid s'entretiendra avec les partenaires concernant leur développement.

5.3 Gestion de la qualité : INK

Le modèle de gestion INK (voir figure page suivante) distingue les domaines d'organisation et de résultats et associe les domaines de résultats aux attentes des différentes parties intéressées, ce qui rend le caractère relationnel de notre travail transparent.

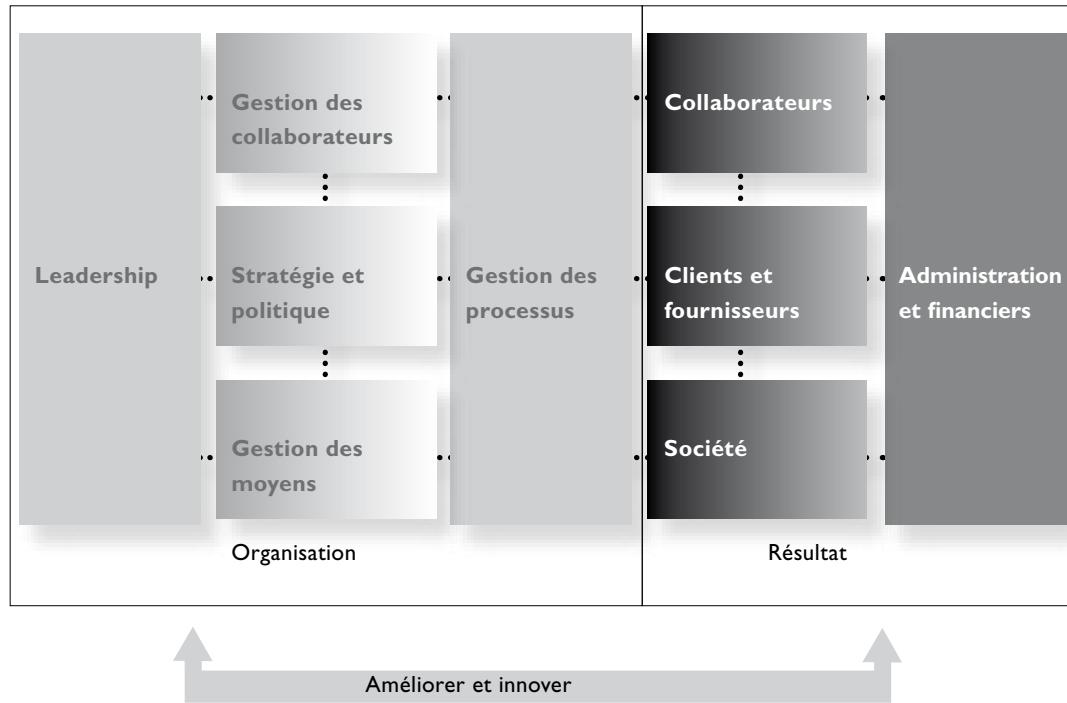
Le cercle *Plan-Do-Check-Act* joue un rôle central en tant que mécanisme d'amélioration.

Différentes vérifications collégiales dans le cadre de la Maison de Qualité MBN démontrent que les maillons Check et Act sont relativement faibles dans le cercle *Plan-Do-Check-Act*. C'est pourquoi Cordaid investit, pendant la période de stratégie, dans les domaines de résultats et l'application des leçons retirées. Les priorités de l'agenda de qualité pour 2007 - 2010 sont les suivantes :

- Les parties intéressées sont centrales : dialogue, collaboration et feedback.
- Les résultats doivent être rendus visibles
- Apprentissage et amélioration systématiques
- Renforcement de l'efficacité

I: Leadership

La stratégie 2007 - 2010 requiert une révision de la forme d'organisation et de la culture. Pour que l'organisation soit bien équipée en vue d'une exécution efficace de la nouvelle stratégie, et notamment sur la base des résultats d'une



détermination INK interne de position en 2005, le conseil de direction a, fin 2005, initié deux trajets de changement au niveau de l'organisation. Le premier trajet concerne la révision des processus internes de travail, moyennant l'encadrement d'un consultant externe, afin d'améliorer la collaboration interne et de renforcer l'efficacité. L'objectif consiste, à partir de 2007, à réaliser une amélioration de l'efficacité de l'ordre de 15%. Le deuxième trajet est un trajet de culture de l'organisation axé sur le renforcement de l'entrepreneuriat social au sein de l'organisation : vigueur, oser prendre des risques, penser 'out of the box'.

2: Stratégie et politique

La valeur ajoutée de Cordaid se concentre sur les connexions, la collaboration et l'innovation. A cet effet, la capacité d'apprentissage est essentielle, ce qui débouche sur les priorités suivantes :

- Collaboration, de sorte telle que les efforts des divers acteurs se complètent et se renforcent ;

- L'identification et la stimulation d'initiatives innovantes au sein des programmes.

D'un point de vue efficience et efficacité, à partir de 2007, nous opterons pour une focalisation et une concentration plus poussées de nos programmes. Grâce à une plus grande cohésion et à une 'masse plus critique' au sein du partenariat dans un contexte déterminé, nos interventions seront suffisamment percutantes pour réaliser le changement visé. Les quatre activités clés mentionnées précédemment (financement stratégique, 'liens et apprentissage', lobby et implication aux Pays-Bas) contribuent aux mêmes objectifs et se renforcent par conséquent mutuellement.

3: Gestion des collaborateurs

Investir dans le professionnalisme est essentiel pour l'amélioration de la qualité de notre travail. Cela se fait moyennant des écolages et formations, mais également par le biais d'une réflexion sur son travail personnel. La base de notre professionnalisme est fixée dans un Code of Conduct et dans une note de politique de Goed Donorschap (bon système de donation), qui traitent des relations avec les organisations partenaires. En outre, il existe également un Code of Conduct interne pour les collaborateurs (comment nous côtoyons-nous en interne) et un autre pour les collaborateurs envoyés en mission. La révision périodique de la politique de formation est, depuis 2005, associée structurellement au développement de la stratégie de l'organisation. En d'autres termes, la politique de formation pour 2007-2010 sera fonction des besoins pour la nouvelle stratégie et l'on accordera une attention accrue aux compétences telles que l'esprit d'entreprise, la créativité et la

capacité à collaborer avec différents acteurs. Il est également possible de renforcer l'efficacité en :

- canalisant / adaptant les processus internes de travail,
- à partir de 2006, en évaluant les activités de formation de façon plus intensive quant au contenu et au résultat,
- revoyant la différenciation de fonction et en introduisant un instrument en vue de l'appréciation du personnel dans le prolongement du système d'entretien RVM initié,
- continuant à améliorer les entretiens de fonctionnement : revoir le tir de façon plus évidente en fonction des points à améliorer,
- continuant à standardiser certains composants des prestations de services P&O.

4: Gestion des moyens

Nous distinguons l'argent, la connaissance et les matériels/services.

La gestion des moyens est axée sur :

- la garantie de l'efficience et de l'efficacité de la gestion financière,
- le rassemblement, le développement, le partage et l'utilisation de la connaissance,
- des achats efficents et efficaces des services et produits des fournisseurs.

Les valeurs centrales sont la transparence, l'efficience, l'efficacité et la légitimité. La gestion des risques joue un rôle important. Le CBF est une norme de qualité importante qui fournit des directives concernant la gestion des moyens.

Au fil des années écoulées, Cordaid a, de différentes façons, amélioré la transparence, par exemple en apportant des modifications au rapport annuel où l'on reprend notamment le salaire de la direction. Un autre exemple est l'introduction

d'une commission d'audit composée de deux membres du Conseil de Surveillance. Cette commission a été créée en 2004 eu égard à l'attention accrue pour une 'good governance' (gouvernance de qualité): l'intérêt d'une surveillance indépendante des plans et rapports financiers et de leur contrôle. Au cours des années à venir, la transparence restera un point important à l'ordre du jour. Pour des achats efficents et efficaces des services et produits de fournisseurs, en 2006, un coordinateur central des achats sera désigné.

Cordaid accorde une grande importance à une utilisation efficace des moyens. Notamment sur la base des résultats de l'audit d'efficacité organisé en 2004, nous avons décidé que les améliorations suivantes en matière d'efficacité occupaient une position centrale ;

- Meilleure collaboration entre les départements marketing et programmes.
- Réduction du nombre de comités de concertation.
- Révision des processus. Les adaptations au niveau des processus doivent conduire à une plus grande efficacité (renforcement de l'efficacité visé de l'ordre de 15%).
- Renforcement de l'attention pour l'apprentissage et la gestion de la connaissance.
- Attention accrue pour les objectifs SMART (par programme) et lien entre les inputs et les charges.
- Développement d'un système de calcul des frais généraux / du prix de revient.
- Formulation d'indicateurs d'efficacité.

Gestion des moyens financiers

La gestion des moyens financiers couvre tout le processus, de la réception des donations et des subsides, jusqu'à la

justification des dépenses et la déclaration d'approbation y afférente établie par des experts-comptables. Au cours des dernières années, Cordaid a beaucoup investi dans l'amélioration du contrôle financier au sein de l'organisation et dans l'instrumentaire nécessaire à cet effet, ce qui a notamment débouché sur l'introduction d'un nouveau système de gestion des informations financières. Le management peut consulter les informations les plus importantes en ligne. Tous les trimestres, une analyse détaillée des chiffres a lieu et de nouvelles prévisions annuelles sont établies. Sur la base des prévisions annuelles, on corrige le tir si besoin est. Les analyses trimestrielles sont discutées avec le Conseil de Surveillance.

Cordaid pose des exigences strictes en matière de qualité et de transparence des informations financières, non seulement en vue de la justification externe mais également interne. Il en a été tenu compte lors de l'implémentation du nouveau système de gestion des informations financières et de l'établissement des relations par rapport aux autres systèmes. Le moins de redondances possible des informations, une seule source d'informations financières, une association directe des systèmes et des protections intégrées doivent garantir la qualité des informations. La gestion financière se caractérise par une gestion soignée et une justification transparente des transferts d'argent. En utilisant des comptes bancaires contrôlés distincts pour les différents fonds et des codes de fonds distincts pour la fixation des dépenses, les flux d'argent par fonds peuvent être retracés en permanence.

Pour les fonds qui ne sont provisoirement pas utilisés, il existe une politique de placement qui évite les risques et qui est socialement justifiée selon laquelle il est satisfait aux conditions strictes du statut Treasury.

Toutes les procédures de gestion financière font partie du manuel de qualité qui constitue la base des audits opérationnels internes et des audits externes auprès des organisations partenaires.

Les audits internes sont réalisés par une équipe d'audit interne et par les collaborateurs au sein de l'organisation qui ont suivi une formation ISO. Les auditeurs externes doivent être inscrits auprès de l'IFAC.

Les procédures et directives relatives à l'acceptation, à l'exécution et au contrôle de quelque 900 contrats de financement par an contiennent notamment :

- Un cadre de contrôle financier en vue de la radiographie de nouveaux partenaires et de l'estimation des besoins en termes de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion financière.
- Un rapport détaillé et des directives de contrôle pour les organisations partenaires ; ainsi, Cordaid fixe-t-elle comme exigence que, chaque année, minimum 60% des dépenses, doivent être couvertes par des déclarations d'experts-comptables.
- Financement en différentes phases de l'organisation partenaire, sur la base de rapports financiers et quant au fond suffisants.
- Politique en matière de fraude et de sanction.
- Formats fixes pour les contrats et autres documents.
- Séparation des fonctions, procédures d'autorisation et blocus intégrés dans le système de gestion des projets.

La composition et l'importance du patrimoine satisfont aux critères fixés par la Commission Herkströter. En ce qui concerne la réserve de continuité, pour laquelle la commission a exigé qu'elle ne soit pas supérieure à 1,5 fois les frais

d'exécution, Cordaid se fonde sur l'exigence (plus stricte) que celle-ci peut équivaloir à maximum 1,5 fois la masse salariale. Les processus de budgétisation et de contrôle se caractérisent par :

- Des budgets de coûts, qui constituent une mission, par département, au sein de cadres clairement formulés.
- Des budgets d'affectation, qui constituent une mission, par département, par thème/programme et par fonds.
- Des budgets de paiement, qui constituent une mission, par département et par fonds.
- Des accords concernant les ratios
- Apprentissage et amélioration (clôture du cercle plan-do-check-act) moyennant une justification de la politique et des entretiens de fonctionnement, avec traduction vers de nouveaux accords annuels et des actions d'amélioration.

5: Gestion des processus

Les processus sont fixés dans le manuel de qualité. Ce manuel est adapté en permanence par rapport aux nouvelles idées et est accessible à l'ensemble des collaborateurs via l'Intranet de Cordaid. Des agréments tels qu'ISO et CBF indiquent que les processus sont bien réglés et qu'ils sont transparents. Cela est contrôlé par l'exécution d'audits opérationnels et ISO. Dans le Statut d'Audit, la politique de Cordaid en matière d'audits internes est établie. Chaque année, on procède à une appréciation de la direction du système de gestion de la qualité. En février 2005, Cordaid s'est une nouvelle vue certifier ISO pour l'organisation dans son intégralité, pour une période de 3 ans, c'est-à-dire jusqu'en février 2008. En juin 2004, Cordaid s'est de nouveau vue certifier CBF, pour une période de 4 ans, soit jusqu'en juin 2008. En 2006, le manuel de qualité qui, actuellement est établi selon la structure ISO, sera adapté conformément au modèle INK et il deviendra plus convivial.

En 2006, on investira dans les processus et le contrôle au sein de l'organisation afin que, fin 2006, elle soit prête pour une exécution efficace de la nouvelle stratégie. Une détermination de la position par l'INK, réalisée en 2005, a résulté sur la conclusion que l'on pourrait donner un coup de pouce à la qualité en revoyant les processus et en accordant une attention accrue aux relations internes client-fournisseur. Cela contribuera à un processus d'exploitation plus efficace et plus transparent. Fin 2006, les améliorations auront été apportées. Pour une implémentation valable de la nouvelle stratégie, en 2006, les informations de gestion seront également adaptées afin que, par programme, le contrôle, la justification et l'apprentissage soient facilités. L'appréciation de la direction ISO sera adaptée en 2006 afin qu'elle soit plus conforme à l'approche de qualité selon le modèle INK. En d'autres termes, tous les domaines d'attention du modèle de gestion INK y seront intégrés. Dans un même temps, il devra également comprendre les quatre activités clés mentionnées précédemment. Dans ce sens, cette appréciation de la direction pourra évoluer en un rapport de gestion structurel et complet.

Les processus relatifs à la prise de décisions au niveau du financement stratégique seront également analysés à la loupe pour, d'une part, diminuer la bureaucratie et la charge de travail et, de l'autre, garantir une prise de décision qualitative.

6: Collaborateurs

La satisfaction des collaborateurs a été mesurée en 2005. Cette étude était basée sur différents sujets, tels que les conditions de travail, les circonstances de travail, le contenu du travail et le style de leadership. Le score positif moyen était de 74%, moyennant un pourcentage de réaction de 72%³.

Les différents départements ont, ensuite, établi un plan d'approche contenant des points d'amélioration. L'exécution de ce plan continue en 2006. En 2007 et en 2009, d'autres études auront lieu. On visera au maintien minimal du niveau actuel de satisfaction des collaborateurs. D'autres sources permettant de mesurer la satisfaction des collaborateurs sont l'enquête que les nouveaux collaborateurs complètent après trois mois de service et celle à laquelle les collaborateurs répondent lorsqu'il quittent Cordaid.

7: Parties intéressées : organisations partenaires, société, administration et financiers

Nos organisations partenaires nous demandent à raison d'être clairs quant aux choix que nous posons. Elles veulent un dialogue quant au fond et que nous leur montrions clairement ce que nous faisons aux Pays-Bas et au Nord pour que le monde devienne plus juste. Les donateurs de subsides et le public nous demandent à raison de leur montrer ce qui est fait de l'argent qui nous est confié et quel bénéfice les pauvres en retirent. Nous voulons montrer dans quelle mesure nous sommes pertinents, efficaces et efficents, quel apprentissage nous retirons de nos expériences et que nos résultats sont durables.

En 2005, Cordaid a impliqué des partenaires dans le choix de la stratégie via l'Internet (Cordaid interactive). Bien que cette démarche ait fourni des informations appréciables, il s'est avéré que cette forme d'implication ne rimait à rien, ni d'un point de vue technique, ni du contenu. Notamment sur la base de ces expériences, Cordaid a développé un nouveau site multilingue (www.cordaid.com) qui améliore la communication vis-à-vis des partenaires. Notre principale ambition pour 2007 - 2010

consiste à impliquer nos partenaires et donateurs d'une façon plus structurelle :

1. A partir de 2007, nous aurons une structure dans laquelle les partenaires et donateurs nous feront part de leur feedback structurel quant aux choix que nous posons et aux résultats que nous présentons. En 2006, nous examinerons différentes options telles qu'un panel de partenaires ou une commission de vérification des intéressés qui, une fois par an, nous feront part de leur jugement concernant notre efficacité. En 2009, nous évaluerons cette structure et apporterons des améliorations si besoin est.
2. En 2007, nous comprendrons mieux les désiderata des diverses parties intéressées en ce qui concerne la transparence : à propos de quoi devons-nous être transparents, que manque-t-il encore dans notre communication avec les parties intéressées externes, quels éléments doivent figurer dans notre rapport annuel et sur notre site Internet, de quelle sorte d'informations a-t-on besoin et sous quelle forme ?

Organisations partenaires

Pour l'appréciation de la capacité des organisations partenaires, Cordaid se base sur le scannage de l'organisation développé par IC Consult. En outre, pour les aspects partiels importants, on utilise des scannages plus détaillés, par exemple le scannage de la sensibilité du sexe et le cadre appelé cadre de contrôle financier, qui analyse la politique financière et la gestion des partenaires sur la base de cinq dimensions. Pour les projets de crédit, nous utilisons des analyses de crédit. Celles-ci sont apparentées au scannage de l'organisation et sont essentiellement axées sur les paramètres financiers.

La base d'une relation professionnelle avec les organisations partenaires est fixée dans un Code of Conduct et la note de

politique de Goed Donorschap. Cordaid souscrit aux bases de Sphere en tant que norme de qualité en ce qui concerne l'aide d'urgence. En 2003, une enquête pilote a été menée concernant les aspects que les organisations partenaires trouvent importants dans leur relation avec Cordaid. Sur la base des résultats, en 2004, une enquête à plus grande échelle a eu lieu. Il en est ressorti que la communication et les échanges d'informations étaient tellement importants que, en 2005, ils ont notamment donné lieu à la rénovation du site Internet multilingue mentionné ci-dessus.

La stratégie 2007 - 2010 répond au souhait des partenaires qui voudraient que Cordaid fasse plus pour faciliter les réseaux et les échanges d'informations Nord-Sud et Sud-Sud et qu'elle donne un feedback stratégique (plus détaillé) quant au fond, par exemple suite aux rapports.

En 2008, Cordaid organisera une nouvelle enquête de satisfaction des partenaires. Entre-temps, la satisfaction des partenaires est contrôlée par le biais de voyages de service et de consultations des partenaires et sur la base des plaintes formelles et informelles émanant des partenaires. Différents indicateurs de la satisfaction des partenaires sont fixés dans le PDS, par exemple en ce qui concerne la vitesse de réaction suite à des demandes de subsides ou à des rapports.

³ Le score positif moyen pour ce type d'enquête est, dans le reste de la société, de 70%.

Le donneur: 'Ce ne serait pas juste de mettre tout notre argent dans notre poche'

René Goossens : 'En fait, je trouverais fantastique de donner de l'argent pour des projet qui, à terme, rapportent afin que nous puissions réinvestir l'argent gagné dans un nouveau projet. Ainsi pourrait-on initier une belle réaction en chaîne. J'ai vu quelque chose de ce type dernièrement, même si ce n'était pas au sens financier, mis en pratique en Inde où j'ai, accompagné de ma femme et de mes quatre enfants, visité un projet pour lequel nous donnons de l'argent depuis des années. Un orphelinat où il y a également un garage. Les orphelins y apprennent un métier. Un des orphelins qui y avait été accueilli est devenu un adulte. Il a une famille et a décidé d'ouvrir lui-même un orphelinat. Je trouve cela formidable. Je possède, avec mon épouse et mon frère, ma propre entreprise dans le secteur des meubles et cela fait des années que nous donnons un pourcentage fixe de nos bénéfices en faveur de causes nobles. Depuis quatre ou cinq ans, Mensen in Nood/Cordaid est l'une d'entre elles. Parce qu'il s'agit d'une organisation chrétienne, mais qu'ils ont également de nombreux projets qui tournent autour des enfants, et je trouve ça important. Dernièrement, j'ai vu une étude concernant les nobles causes et il s'est avéré que, en ce qui concerne Mensen in Nood/Cordaid, un pourcentage très élevé des fonds qu'ils récoltent parvient réellement aux personnes qui en ont besoin. Dès lors, je suis assuré qu'ils font un bon usage de mon argent. Mensen in Nood/Cordaid nous envoient toujours des informations sur le nombre de projets de sorte que nous pouvons décider où notre argent sera investi. Je ne fais jamais un choix définitif, car je pars de l'hypothèse que Mensen in Nood/Cordaid sont mieux en mesure de le décider que moi. La chose que je trouve la plus importante est que l'argent soit utilisé pour soutenir des gens et les aider à développer et à utiliser leurs propres talents et, en fait, c'est sur cela que tout le travail de Mensen in Nood/Cordaid est basé. Notre affaire tourne bien et je pense que c'est notamment dû au fait que nous donnons de l'argent. En effet, ce que l'on donne, on le reçoit en retour. En partageant ce que nous avons, nous agissons en fonction de la parole de Dieu et en guise de récompense pour cela, nos affaires tournent bien, de sorte que nous pouvons donner encore plus. C'est pourquoi je ne trouve rien de particulièrement spécial au fait que, chaque année, nous fassions plusieurs donations importantes : en quelque sorte, il ne s'agit pas de notre argent, mais de l'argent que le Divin nous offre. Ce ne serait pas juste de le mettre dans notre poche.'

Donateurs et volontaires

Cordaid se base sur différentes normes de qualité pour les relations avec les donneurs : le code de conduite VFI (*Vereniging van Fondswervende Instellingen*) et l'agrément CBF, mais également – pour chaque fonds – l'agrément DDMA (*Dutch Dialogue Marketing Association*).

Pour permettre des comparaisons dans le temps et, par conséquent, pour constater les améliorations ou les dégradations, Cordaid fera effectuer périodiquement une enquête de satisfaction parmi les donneurs au lieu des enquêtes uniques utilisées jusqu'à présent. En 2006, le concept de l'enquête de satisfaction sera développé. Cordaid met en place de bonnes relations de travail avec l'association ou les associations de donneurs. On demande régulièrement un feedback aux volontaires de Vastenaktie/Cordaid. Au cours des années à venir, on demandera également un feedback, de façon comparable, aux volontaires qui s'engagent pour les autres fonds ; à l'occasion de rencontres et via une enquête annuelle.

Société

Dans notre secteur, la satisfaction de la société correspond en grande partie à la notion de portée et elle s'exprime notamment par l'augmentation ou la diminution du nombre de donateurs et de volontaires. En outre, Cordaid organise régulièrement une enquête sur l'image de marque et la façon dont la presse écrit à propos de Cordaid est une indication de l'appréciation de la société.

De plus, il attache de l'importance à sa propre responsabilité sociétale des entreprises, par exemple par sa participation à 'Trees for travel' et sous la forme d'un statut de Treasury qui fixe des conditions strictes en matière de placements.

Donateurs institutionnels et alliances stratégiques

La satisfaction des alliances stratégiques et des donneurs institutionnels, nous la contrôlons systématiquement lors d'un entretien stratégique annuel. En outre, il existe diverses autres sources nous permettant d'avoir des indications en termes de satisfaction, par exemple la réaction du Ministère par rapport au rapport annuel.

Administration

Cordaid applique différentes normes de qualité au niveau d'une bonne administration. Le Code Wijffels concernant une administration de qualité dans le cas de causes nobles, initié par le VFI, a entre-temps été intégré dans les exigences CBF (Bureau central de la collecte de fonds). Grâce au maintien de l'agrément CBF, Cordaid satisfait encore et toujours aux exigences de qualité dans le domaine d'une bonne administration.

8: Apprentissage et amélioration

La capacité d'apprentissage est le lien conscient entre les instruments de feedback et une stratégie en vue de mieux apprendre. La capacité d'apprentissage de Cordaid ressort de la mesure dans laquelle Cordaid peut introduire des changements dans la stratégie, la politique et l'exécution après analyse des résultats atteints ou non et des résultats d'une étude d'appréciation ou autre. Pour ce faire, une bonne stratégie d'apprentissage s'impose. Au sein de l'organisation, on dispose de nombreuses connaissances, résultant de l'expérience, de la recherche et des évaluations, mais au niveau de l'organisation, ces nombreuses connaissances pourront encore être mieux

partagées et appliquées, ce qui nous permettra d'encore renforcer notre efficacité.

Au cours de la période de subside écoulée, différentes activités ont été entreprises pour retirer un meilleur apprentissage de nos expériences, notamment l'introduction de ce que l'on appelle un 'lekgotla'. Il s'agit d'une forme d'apprentissage et de systématisation sur la base de sa pratique personnelle (actionlearning). A cet effet, l'expérience des collaborateurs dans la pratique de la collaboration avec les organisations occupe une position centrale. Nous avons ainsi acquis certaines expériences positives et également identifié certains points d'amélioration. En 2007-2010, Cordaid mettra ces points d'amélioration en pratique.

En 2005, un agenda d'amélioration central a été initié, afin d'avoir un aperçu des principales recommandations et de pouvoir en contrôler le suivi. Il sera terminé en 2006 et sera opérationnel dès 2006/2007.

La gestion des connaissances prend forme moyennant l'organisation et la diffusion des connaissances par programme et au niveau de l'organisation, en recherchant activement des connaissances complémentaires et en collaborant avec les diverses parties intéressées : par le biais d'ateliers, de séminaires, de peer reviews (contrôles par les pairs) et d'autres formes d'échange, mais également par le biais de recherches. Sur la base des expériences des trajets d'innovation en 2003-2006, de l'audit d'efficacité et de l'évaluation de la Maison de Qualité MBN, pour la stratégie d'apprentissage 2007 – 2010, l'approche suivante a été formulée :

- Trajets d'apprentissage avec des objectifs clairs associés à des programmes ;
- Implication des organisations partenaires et autres acteurs, tels que les instituts de recherche ;

- Attention accrue pour le partage de connaissances, sur la base de différentes sources (notamment des évaluations), au sein de l'organisation dans son intégralité et expliciter quelle est la signification pour Cordaid : formulation de points d'amélioration (follow-up / agenda des améliorations).

- Rôle accru pour le management concernant le contrôle de l'application des idées.
- Budget supérieur pour l'apprentissage et l'innovation, tant chez Cordaid en soi qu'auprès des organisations partenaires. Un montant de 'seed funding' (fonds d'amorçage) pour les initiatives à risque en fait partie.

Chaque année, Cordaid réserve 2,5% de la masse salariale pour les formations et les écolages.

Consultation des résultats

Rendre les résultats visibles est important. C'est la base de l'apprentissage, de l'amélioration et de la justification. Les résultats sont associés au contexte. Le contexte détermine ce qui est souhaitable ou possible dans une situation déterminée et ce qui fournit beaucoup ou peu de résultats. Nous souhaitons conserver la cohésion avec le contexte lorsque nous rendons les résultats visibles. Cela a des conséquences pour la mesure d'agrégation dans la présentation des résultats.

En outre, plus n'est pas toujours synonyme de mieux. Nous n'optons pas toujours pour les plus grands nombres. Chaque personne compte et, dans un contexte déterminé, nous estimons qu'il est plus pertinent d'opter pour un petit groupe de marginalisés plutôt que pour le plus grand groupe, plus facilement accessible.

Nous devons non seulement rendre des comptes concernant les résultats que nous obtenons, mais aussi quant aux choix que nous posons. Ce qui précède démontre que l'un ne peut pas

non plus aller sans l'autre. Pour nos organisations partenaires, il en va en principe de même. Il s'agit d'organisations autonomes qui doivent rendre des comptes concernant les choix qu'elles font et les résultats qu'elles enregistrent, en fonction de leur contexte spécifique.

Notre système PBME est basé sur cette distinction en termes de responsabilités (voir Note des contours PBME). Comme le fait de rendre les résultats visibles et le développement de la connaissance est de plus en plus important, les prochaines années, Cordaid engagera une capacité complémentaire en vue du monitoring et de l'évaluation. Le système PBME sera actualisé en 2006 de sorte que, dès le 1er janvier 2007, il sera conforme au nouveau plan stratégique pour 2007 - 2010.

Cordaid poursuit sa contribution active en vue du développement de la Maison de Qualité MBN et de son transfert au sein de Partos. Ce sont notamment les vérifications mutuelles et évaluations communes qui ont contribué au renforcement des connaissances dans différents domaines. Au cours des années à venir, l'instrumentaire sera développé et sa portée sera étendue.

Les résultats sont rendus visibles de diverses façons, moyennant des rapports de fond et financiers, des voyages de service, des évaluations, des enquêtes de satisfaction et des audits.

Nombre d'informations, notamment concernant l'input et l'output, sont tenues à jour par Cordaid dans le PDS. En 2006, on travaillera à l'expansion ou à l'adaptation du système afin d'être en mesure de pourvoir à certains besoins dans le domaine de la mesure des résultats. En ce qui concerne la mesure des résultats, en termes d'apprentissage et de justification, Cordaid attache également de l'importance à l'efficacité. En d'autres termes, il faut qu'il y ait un équilibre entre l'engagement de moyens et leur valeur ajoutée. C'est

Para-legals en Afrique du Sud

'On ne change pas un voleur en le punissant mais en renforçant ses propres valeurs'. C'est inscrit en lettres énormes sur les murs d'une vieille maison dans la petite ville de Hewu, dans le quartier de Queenstown, en Afrique du Sud rurale. Ici, tout le monde peut s'adresser au Hewu Legal Advice and Local Development Agency pour une aide juridique ou un soutien, ou pour compléter des formulaires d'allocation, pour une médiation en cas de dispute avec un voisin ou pour une aide en cas de grossesse (non désirée). Mais, en fait, son travail consiste à rétablir les valeurs propres, explique Stefano Mqobongo (23), à aider des gens, frustrés ou déçus, qui ne savent pas comment ils doivent faire pour survivre, qui cherchent un refuge dans l'alcool ou dans la criminalité, et surtout à leur rendre le respect de soi afin que, finalement, ils arrivent eux-mêmes à résoudre leurs problèmes. 'Ce sont surtout des jeunes filles qui viennent nous trouver parce qu'elles couchent avec tout le monde pour de l'argent, qu'elles sont souvent tombées enceintes seules parce qu'elle souhaitent une allocation. Je cherche des possibilités pour elles mais je parle surtout de leur avenir avec elles. Si l'on n'a pas de vision, pas de buts dans la vie, on ne sort plus jamais de la spirale qui vous entraîne vers le bas.' Tous les jours, on trouve Stefano également parmi les jeunes à l'écoute des réels problèmes. Il organise, par exemple, des fêtes antistigma fort fréquentées sur le sida, avec de la musique qui swingue et un message. En tant que fils d'habitants au chômage d'un bidonville, Stefano sait de quoi il parle. Il a réussi à résister à la pression de ses amis qui, par manque de perspectives, se sont tournés vers l'argent rapide, l'alcool, un comportement macho, le sexe et les drogues. Sur proposition d'un assistant social il a pu, au Cap, suivre un cours de trois mois pour les para-legals. Deux fois l'an, et cela depuis quasiment trente ans, Black Sash, organise ce cours intensif destiné à 40 personnes issues de toutes les régions du pays. La motivation et l'engagement social sont suffisants pour être admis au Black Sash, une organisation féminine d'origine libérale, partenaire de Cordaid, qui se caractérise par une longue tradition dans la lutte contre l'apartheid et qui défend ardemment les droits de l'homme. La période intensive qu'il a passée au Black Sash a transformé Stefano en tant qu'être humain, explique-t-il. En plus d'acquérir des connaissances, ce sont surtout sa confiance en soi et sa combativité qui s'en sont trouvées renforcées.

pourquoi on gérera de façon critique les exigences en matière de rapports et, lors de l'adaptation du système, on regardera également ce qui ne doit plus être enregistré.

Dans chaque programme, en 2007 – 2010, on effectuera au moins une évaluation de programme afin de contrôler la logique d'intervention et de se faire une idée des résultats et/ou du niveau d'impact. Cela se fera de préférence en collaboration avec des institutions universitaires ou de recherche.

En 2007 – 2010, Cordaid participera à minimum deux évaluations MBN/Partos conjointes dans le cadre de la Maison de Qualité MBN/Partos.

Les évaluations des programmes feront l'objet d'un suivi plus clair grâce à la tenue d'un agenda des améliorations.

L'exécution des évaluations de projets sera, dans la mesure du possible, confiée aux organisations partenaires elles-mêmes. Si besoin est, un soutien sera accordé afin de renforcer la qualité de l'évaluation de projet.

Au fil des années à venir, le monitoring stratégique aura lieu moyennant :

- Un dialogue stratégique avec les diverses parties intéressées : le Ministère, le public/les donateurs et les organisations partenaires. A cet effet, il s'agit de partager les connaissances, expériences et dilemmes.
- La tenue d'un certain nombre d'indicateur stratégiques clés. Ceux-ci seront repris dans les informations de gestion et l'analyse de qualité qui se tient chaque année.
- Une revue à moyen terme de l'avancement en ce qui concerne la réalisation des objectifs de la stratégie 2007 - 2010 au début de 2009.

Cordaid occupe une position élevée sur l'échelle de la transparence sur le benchmark de transparence de Berenschot qui existe depuis peu et qui a légèrement augmenté l'année dernière. Au cours des prochaines années, nous resterons dans le top-10 et de préférence dans une ligne ascendante.

Au fil des années à venir, Cordaid veut faire plus afin d'élargir la consultation des résultats et, par conséquent, les présenter de façon proactive, par exemple via le site Internet.



Lors d'une récente évaluation par les pouvoirs publics, le cours 'para-legals' de Black Sash a enregistré des scores remarquablement élevés. Des gens qui, souvent, sans une formation poussée préalable, ont rejoint le cours, comme, par exemple, Stefano, ont pu, après trois mois, se mesurer en termes de connaissances juridiques et d'action auto-assurée avec des étudiants en droit de quatrième année d'étude. Au cours des trois mois passés auprès de Black Sash, il ne s'agit pas uniquement de la connaissance des affaires juridiques, mais également des problèmes ethniques et des aptitudes sociales et psychologiques. Les participants sont confrontés à des formateurs ayant leur propre jugement (leurs préjugés), par exemple, dans le cours sur les droits des homosexuels et des lesbiennes. Il s'agit également de sécurité personnelle et psychologique, par exemple, lors de l'atelier intitulé 'dans quelle mesure est-on sûr sans armes.' Ou de technique de réunion où l'on apprend que ce n'est pas toujours l'homme le plus riche qui doit parler le plus fort. Et comment éviter que les jeunes soient ignorés systématiquement. Parmi de nombreux anciens élèves, des centaines en tout jusqu'à présent, il se crée de véritables amitiés et c'est là également l'objectif de Black Sash.

En effet, le soutien est nécessaire en tant que para-legal qui, avec des moyens limités, dans une petite communauté, lutte contre les détenteurs locaux du pouvoir, les employeurs ou bureaucraties. Stefano vient juste, avec quelques jeunes, de mener une action contre le petit terrain de football qui devrait être aménagé à Hewu. Les jeunes n'avaient pas besoin d'un terrain de football. Ils voulaient un endroit où se rassembler. L'opposition qui en a découlé dans le cadre d'une plus grande protestation à l'égard d'une administration qui n'a rien de démocratique n'a vraiment pas plu aux politiciens locaux de Queenstown juste avant les élections communales. Ils ont mis un terme à la démonstration des jeunes par des actes de violence policière. 'Le fossé entre les puissants et les pauvres grandit à nouveau en Afrique du Sud. La misère, les conséquences de l'Apartheid, la corruption, le sida et les stigmas ont anéanti des communautés entières. Il n'est pas facile de construire des ponts. Je pense parfois à devenir simplement Disk Jockey. Quand j'y songe, et bien, je téléphone de nouveau à un ami de Black Sash et je sais que c'est là que ma place est.'



Des petits entrepreneurs aux Philippines peuvent s'adresser à une organisation de micro-financement pour conclure un prêt afin d'investir dans leur avenir.



6.1 Bases financières : croissance limitée

Au cours des années à venir, le besoin en aide d'urgence effective et en reconstruction dans les régions touchées par des catastrophes augmentera plutôt que de diminuer, notamment sous l'effet des changements climatiques. Suite à la polarisation croissante, le risque de conflit semble augmenter, alors que les conflits continuent à sévir dans la Région des Grands Lacs ou en Colombie. Les femmes sont touchées de façon disproportionnée. Avec le niveau d'effort actuel, les MDG ne seront pas atteints. Afin de faire face à ces problèmes, la communauté internationale a promis plus de moyens pour les années à venir. La mise à disposition des moyens dépendra notamment de la pression politique les forçant à respecter leurs promesses. Plus près de chez lui, Cordaid est confronté à une concurrence croissante de bonnes causes auprès du public néerlandais, ce qui a pour effet que les revenus provenant de collecte de fonds privée sont sous pression.

Cordaid a formulé un plan ambitieux de stratégie et est convaincu de la pertinence et de la qualité des dix programmes. Cordaid a une exploitation efficace, comme l'a démontré l'audit d'efficacité réalisé fin 2004. En 2006, un trajet d'organisation et de culture a été initié. Il s'axe sur un travail plus efficace et plus entreprenant. Pour la période 2007 – 2010, nous voulons réaliser une économie des coûts de 15% sur nos charges exécutives et organisationnelles afin de permettre des investissements en matière d'innovation et de connaissance. Nous voulons également être en mesure de réduire le pourcentage des frais d'exécution de neuf à huit pour cent en 2010. En outre, en 2005, Cordaid a restructuré l'organisation du marketing, ce qui permet une approche encore plus orientée sur le marché, non seulement vis-à-vis des donateurs privés, mais surtout également vis-à-vis des donateurs institutionnels tels que les entreprises et les institutions. Les besoins qui,

selon les attentes, se développent dans le monde, les ambitions personnelles et une exploitation efficace justifient une croissance financière pour la période 2007 - 2010. La croissance financière est limitée pour trois raisons :

- Cordaid vise à une plus grande part de financement direct des organisations partenaires par le biais de donateurs bilatéraux et multilatéraux. L'objectif est qu'une partie de nos partenaires ait constamment accès aux flux de subside contrôlés par les pouvoirs publics. Cordaid prévoit un développement en différentes phases : la situation actuelle dans laquelle Cordaid est porte-parole, une espèce de construction de type 'joint venture' avec le partenaire au sein de laquelle on vise à une égalité et à un renversement final de la situation où le partenaire local est porte-parole et où Cordaid fournit des services sur mesure. Cette approche requiert un travail de longue haleine : par expérience, nous savons que le renforcement de la capacité des ONG et des partenaires religieux au Sud est un processus de longue durée et qui nécessite un travail intense.
- En ce qui concerne l'aide d'urgence, nous tenons compte d'une capacité limitée. Chaque année, nous pouvons fournir de l'aide d'urgence aiguë pour maximum trois catastrophes humanitaires. Dans le budget pour les années à venir, nous nous sommes basés sur une estimation prudente des revenus des donateurs back pour 2007 (niveau un rien inférieur à celui de 2005/2006) et sur une stabilisation au cours des années suivantes.
- Cordaid attache beaucoup d'importance à son indépendance et vise à une contribution personnelle minimale de 35% en 2010. En d'autres termes, Cordaid ne souhaite pas que les revenus provenant du MFS augmentent à partir de 2008. Cordaid investira surtout dans des revenus supérieurs provenant de collectes de fonds privées de 13,6%, cumulatives

jusqu'à 2010. Ce projet est très ambitieux vu la concurrence croissante, mais Cordaid a parfaitement confiance dans les bases solides qui ont été posées à cet effet en 2005.

Les choix politiques et programmes repris dans les chapitres trois et quatre sont, s'ils sont pertinents, traduits en valeurs cibles financières. Les principales suivent ci-dessous (et sont détaillées au chapitre 6.2) :

Répartition des dépenses entre les différents programmes

Cordaid a assis une position solide concernant les thèmes des catastrophes et conflits (programmes 4 et 5) et les soins de santé (programmes 6, 7 et 8). En 2007, ils constitueront ensemble 49% des dépenses totales, dont 32% seront affectés aux catastrophes et aux conflits (y compris le développement du programme de croissance Femmes et Violence) et 17% aux soins de santé. Cordaid souhaite développer cette solide position, et voudrait que le pourcentage augmente afin de représenter 53% de l'ensemble (catastrophes et conflits 33% et soins de santé 20%). La croissance est conforme aux priorités politiques des 'femmes et violence' et HIV/sida. Les programmes -1 Diversité, 2 habitants des bidonvilles et 3 Jeunes dans la ville – restent au même niveau qui est de l'ordre de 21%. En ce qui concerne le programme 9 (petits producteurs), au cours des années à venir, on continuera à renforcer l'accent quant au fond, ce qui aura un effet certain sur l'engagement des moyens. En ce qui concerne le programme 10 (IMF), l'ampleur du programme est devenue telle que l'on n'envisage plus une forte croissance. En outre, au fil des années à venir, les moyens réutilisables augmenteront.

Répartition des dépenses entre les stratégies d'intervention

Conformément à la vision stratégique, Cordaid investira plus dans la consolidation de la société et l'influence politique, surtout au Sud et à partir du Sud. Le pourcentage réservé à l'influence politique s'élevait à 13% en 2004 et nous voulons le porter à 20% en 2010 et ce, y compris le lobby aux Pays-Bas. Eu égard à notre vision sur la cohésion des différentes activités clés, il n'est plus judicieux de considérer le lobby au Nord comme un budget distinct. Les investissements dans la consolidation de la société augmenteront également.

Connaissance

Les liens et l'apprentissage représentent l'une des quatre activités clés de Cordaid. Il s'agit ici de l'amélioration de la qualité, du développement de la connaissance et du transfert, conjointement avec les partenaires, par le biais de recherches, d'innovations, d'évaluations des programmes, de consultations des partenaires, de formations et de cours etc. Dans le plan, nous nous basons sur une affectation de trois pour cent en 2007 (budget € 5 millions) qui passera à quatre pour cent en 2010 (budget € 8 millions).

Renforcement de la portée et lobby aux Pays-Bas.

Cordaid attache beaucoup d'importance au développement de la portée. Il existe un nombre croissant d'associations de projets où l'on nous demande un soutien. Selon les attentes, ce nombre augmentera. Un soutien de ce type, où nous souhaitons assumer concrètement notre rôle d'organisation désireuse d'engager sa connaissance dans des alliances, se fera à charge du renforcement de la portée. Pour le permettre, chaque année, Cordaid affectera un budget de 2 millions à partir du MF pour

cette partie de notre travail. Toutes les dépenses relatives à l'information et à la portée sont rassemblées dans un seul budget. Ensuite, nous montrons clairement que cela est en partie payé par des fonds privés (€ 2,8 millions) et en partie par le MF (€ 2 millions).

Efficacité de l'exploitation.

Cordaid souhaite réaliser une économie de coût de 15% sur les frais exécutifs et organisationnels afin de permettre des investissements en matière d'innovation et de connaissance et de réduire le pourcentage des frais exécutifs. C'est pourquoi, dans les chiffres pluriannuels, on vise à un pourcentage total en frais exécutifs de 8% en 2008 et les années suivantes. 2007 sera une année de transition. Auparavant, le chiffre cible était de 9%. Cordaid pense pouvoir réaliser l'amélioration en devenant encore plus efficient et efficace en ce qui concerne l'harmonisation de notre travail et en ce qui concerne les procédures administratives. Tout cela a trait à la révision du processus.

6.2 Chiffres financiers

Les bases décrites ci-dessus se traduisent comme suit en valeurs cibles financières :

Pour ce qui est des revenus, on distingue 4 catégories :

1. Les moyens provenant de collectes de fonds privées : marché privé et relations institutionnelles, telles qu'entreprises, banques, institutions de services. Pour l'estimation des revenus provenant de collectes de fonds privées, on s'est basé sur une croissance progressive de 2,5 pour cent en 2007 qui devrait passer à quatre pour cent en 2010. La croissance

cumulative par rapport à 2006 équivaut ainsi à 13,6 pour cent.

2. Autres moyens non MFS, composés :

a. Des moyens provenant du marché privé ou de tiers, par exemple les actions SHO, la Nationale Postcodeloterij ou les fonds Caritas. A cet effet, nous nous sommes basés sur une estimation prudente en fonction d'une moyenne pondérée sur les cinq dernières années (épurés pour l'action Tsunami SHO) d'un montant total de € 12 millions l'an.

b. Financements additionnels de projets, par exemple de l'Union européenne ou de la Banque Mondiale. Par rapport au niveau (élevé) de 2006, nous prévoyons une légère réduction en 2007. A cet effet, les fonds de l'Union européenne, notamment, seront inférieurs, mais il seront largement compensés par une croissance des autres fonds de donateurs back. Cette tendance a déjà été initiée en 2005. Par ailleurs, ces fonds se caractérisent par d'importantes fluctuations annuelles, en fonction de la gravité et de la fréquence des catastrophes naturelles et conflits. Toutefois, eu égard à la bonne réputation dont bénéficie Cordaid auprès des donateurs back, nous pouvons compter sur une base solide et raisonnablement constante en fonds provenant de donateurs back de l'ordre de € 15 millions l'an.

3. Subsides MFS : pris comme base dans la disposition 2006 et augmentant de 2 pour cent l'an en 2007 et en 2008 et ensuite maintenus à un niveau constant de € 121,4 millions. La stabilisation a trait au fait que Cordaid veut s'axer plus sur la diversification de ceux qui lui offrent des subsides. L'augmentation des subsides MFS en 2007 et 2008 est nécessaire en tant que catalyseur pour l'acquisition d'autres subsides.

4. Moyens réutilisables : provenant de remboursements du Programme Prêts & Garanties. Le point de départ est une croissance de € 7,5 millions en 2007 vers € 10 millions en 2010 allant de pair avec une diminution simultanée de l'utilisation des (nouveaux) fonds MFS.

Pour déterminer le pourcentage de fonds non-MSF, les moyens disponibles issus de I.+ 2., ont été comparés avec les revenus totaux issus de I. à 3., par conséquent : $(I+2) / (I+2+3) *100$. La réutilisation de moyens n'a pas été prise en compte, étant donné qu'elle découle en grande partie de subsides obtenus précédemment de la part des pouvoirs publics néerlandais.

Les bases mentionnées ci-dessus et les calculs qui en découlent résultent sur une (légère) croissance du pourcentage de fonds non-MFS, qui passeront à 35% en 2010. Comme base pour les estimations, nous nous sommes fondés sur les informations du budget 2006. Celles-ci ont été 'épurées' pour les revenus résultant de l'action SHO concernant le Tsunami, eu égard au caractère unique et exceptionnel de cet événement.

Pour les frais d'exécution, on établit la distinction suivante :

- I. Frais associés à la collecte de fonds : ici, Cordaid s'en tient à l'objectif appliqué depuis des années déjà (et réalisé) qui consiste à ne pas utiliser plus de 15,5% de la collecte de fonds privée pour cela (exigence CBF < 25%).
2. Frais d'information / du renforcement de la portée auprès du public et des institutions institutionnelles néerlandais (entreprises, fonds de service, institutions religieuses, etc.). Ils sont surtout payés par des moyens privés et Cordaid applique la même directive que pour les frais exécutifs des projets, à savoir que ceux-ci ne peuvent pas être supérieurs à 8% (dans ce cas-ci des moyens privés).

3. Frais d'exécution des programmes, résumés ci-dessous sous le commun dénominateur de 'programme management' : à cet effet, Cordaid se fixe comme objectif d'atteindre 8,5% en 2007 et 8% au cours des années suivantes. Précédemment, le pourcentage s'élevait à 9%. Cordaid pense atteindre ce pourcentage grâce à l'exécution du programme d'amélioration de l'efficacité mentionné précédemment, avec comme objectif une réduction structurelle des coûts de l'ordre de 15%.

Calcul du prix de revient

Cordaid a établi un calcul du tarif horaire sur la base d'informations actuelles 2005 et d'analyses relatives à l'affectation du temps au sein des départements 'directs'. Les départements directs et activités sont définis en fonction d'un lien direct clairement démontrable avec les programmes, pour lequel il est tenu compte des accords à ce propos entre les organisations MBN. En cas de doute ou en cas d'effort administratif disproportionné pour séparer des activités déterminées, nous avons opté pour les qualifier d'indirects et, par conséquent, ils sont repris en tant que supplément par rapport aux activités directes. L'instrument d'enregistrement du temps sera, si besoin est, uniquement initié sur une base ad hoc et de façon ciblée. Chaque année, en tant que composant du processus de budgétisation, Cordaid effectuera de nouveau le calcul et le contrôlera en fonction des nouvelles informations. Les activités de marketing et frais ont sciemment été tenus à l'écart du calcul pour obtenir un prix de revient aussi pur que possible pour les activités associées à un programme.

Le tarif horaire a été calculé à € 67. Il se compose de la composante salaire de € 41 (€ 36 pour les heures productives

et € 5 de supplément pour les heures non-productives) et d'un supplément pour les autres frais indirects de € 26. En fonction de ce tarif horaire et des heures par programme (voir note 2), on a calculé un prix de revient indicatif de l'ordre de € 1.000 par thème/programme. Ce prix comprend une estimation des autres charges directes (par exemple les frais de déplacement & de séjour), qui ont été imputés séparément aux programmes. Le but est, pour les années à venir, d'obtenir un tarif horaire inférieur à € 0, ce qui permettra de compenser les autres augmentations de salaires et l'inflation moyennant une augmentation de la productivité et des améliorations de l'efficacité.

Note 1: il va de soi que les charges ne sont pas totalement variables en fonction de l'output. Les objectifs mentionnés en ce qui concerne les frais d'exécution et le prix de revient valent dès lors également pour la réalisation des revenus pronostiqués.

Note 2 : comme l'estimation relative à l'affectation du temps par thème/programme est basée sur des informations actuelles 2005 et la répartition des dépenses entre les programmes dans ce plan est basée en partie sur de nouveaux choix de politique, les charges/prix de revient par programme repris dans les annexes n'ont qu'une valeur indicative.

Les dépenses sont réparties dans les catégories suivantes :

1. Financement stratégique : il reprend l'ensemble des dépenses associées aux 10 programmes. En font partie les dépenses ;
 - a. dans le domaine du lobby ;
 - b. dans le domaine des liens et de l'apprentissage ;
 - c. les dépenses qui sont financées par la réutilisation des moyens libérés sur la base des Prêts et Garanties.
2. Renforcement de la portée et de l'information : une partie de cela est financée par des fonds propres (8% des revenus provenant de collectes de fonds privés). En outre, le financement a partiellement lieu au moyen de fonds publics (fonds de co-financement) : € 1 million en 2007. Ce montant sera porté à € 2 millions en 2008 et les années suivantes.

Indicateurs financiers et chiffres cibles

Cordaid applique différents ratios et valeurs financiers dans ses rapports de gestion, dont les principaux sont les suivants :

- Revenus/charges/dépenses par rapport au budget et prévisions (trimestrielles), par département, fonds, programme. Par trimestre, une analyse détaillée est effectuée et de nouvelles prévisions annuelles sont établies, sur la base desquelles, si besoin est, le tir est corrigé.
- Pourcentage de fonds non-MFS (MFS, système de co-financement néerlandais) par rapport au total ; valeur cible 35%.
- Pourcentage des charges associés à la collecte de fonds : valeur cible 15,5%.
- Pourcentage de frais de gestion des programmes par rapport aux dépenses totales des programmes ; valeur cible 8%.
- Pourcentage de frais indirects dans le tarif-horaire (somme des heures indirectes, suppléments et frais généraux de Cordaid) : il faut viser à < 40%. Actuellement, ce pourcentage est de l'ordre de 46%.

- Heures productives par collaborateur de programme : il faut viser à 1.340 heures par ETP. Actuellement, ce chiffre est de l'ordre de 1.305 heures par ETP.
- Patrimoine pouvant être affecté librement : max. 1,5 fois la masse salariale (CBF : max. 1,5 fois les frais totaux de l'organisation).
- Informations des tendances concernant les rapports charges/dépenses par thème/programme et région.

Relevés financiers :

Revenus par année (en € * 1.000):

Revenus, à l'exclusion de la réutilisation provenant des prêts et garanties	Budget 2006	2007	2008	2009	2010	% croissance 2006 - 2010
Acquisition de fonds privés	33.835	34.681	35.721	36.972	38.450	13,6%
Autres revenus non MFS	31.090	28.000	27.000	27.000	27.000	-13,2%
mfs	116.714	119.048	121.429	121.429	121.429	4,0%
Total	181.639	181.729	184.151	185.401	186.880	2,9%
% des fonds non MFS par rapport à la réutilisation provenant de prêts	34	34	34	35	35	
	7.250	8.500	9.500	10.000	10.000	37,9%
Total disponible pour les objectifs	188.889	190.229	193.651	195.401	196.880	

Frais d'exécution par année :

Frais d'exécution	Budget	2007	2008	2009	2010	% croissance
	2006					2006 - 2010
Acquisition de fonds privés	-5.346	-5.376	-5.537	-5.731	-5.960	11,5%
Information/portée	-2.556	-2.607	-2.659	-2.712	-2.767	8,2%
Gestion des programmes	-14.962	-14.381	-13.845	-13.945	-14.063	-6,0%
Total	-22.864	-22.364	-22.041	-22.388	-22.789	-0,3%

Annexes:

- relevé financier des dépenses / fonds / frais par programme, 2007
- relevé financier des dépenses / fonds / frais par programme, 2010
- relevé financier des dépenses / frais par programme, par région 2007
- relevé financier des dépenses / frais par programme, par région 2010

Dépenses par année :

Dépenses	Budget	2007	2008	2009	2010	% croissance
	2006					2006 - 2010
Programmes	155.975	155.565	157.310	158.213	159.290	2,1%
Réutilisation provenant de prêts	7.250	8.500	9.500	10.000	10.000	37,9%
Financement stratégique	163.225	164.065	166.810	168.213	169.290	3,7%
Informations/portée	2.800	3.800	4.800	4.800	4.800	71,4%
Total	166.025	167.865	171.610	173.013	174.090	4,9%

Pourcentage de frais d'exécution des projets :

% de frais d'exécution	Budget	2007	2008	2009	2010	% croissance
	2006					2006 - 2010
Par rapport à l'ensemble des dépenses pour les programmes	8,4	8,4	8,0	8,0	8,0	-4,5
Par rapport aux dépenses pour les projets, y compris le lobby, les liens et l'apprentissage, à l'exclusion de la réutilisation	-9,6	-9,2	-8,8	-8,8	-8,8	

Annexe

Relevés financiers par programme

2007		Position à part entière			Catastrophes et conflits		Soins de santé			Revenus		Progr. de croissance	
Dépenses	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V	Autres
Financement stratégique	164,1	18,0	8,2	8,2	21,3	27,9	14,8	4,9	8,2	23,0	9,8	3,3	16,4
	100%	11%	5%	5%	13%	17%	9%	3%	5%	14%	6%	2%	10%
		21%			30%			17%		20%		2%	10%
Portée/ information	1,0												1,0
Financement													
Mensen in Nood/Cordaid	5,3				3,5	1,8							
Kinderstem/Cordaid	3,4			3,4									
Memisa/Cordaid	7,4	0,7					4,5		2,2				
Vastenakte/Cordaid	3,1									2,5			0,6
Cordaid	1,8										1,8		
Fonds propres :	21,0												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Autres	1,9				1,3	0,6							
UE/NU	15,3	0,4	0,4		5,4	2,7	0,8	0,8	4,6	0,4			
MFS	108,9	16,9	7,8	4,8	5,2	19,8	8,7	4,2	0,9	15,8	5,6	3,3	15,9
Réutilisation prêts & garanties	8,5						0,9			2,6	4,3		0,9
Total	165,1	18,0	8,2	8,2	21,3	27,9	14,8	4,9	8,2	23,0	9,8	3,3	17,4
Gestion de programme (indicatif)													
ETP	155,0	11,8	10,3	10,3	13,9	18,2	19,7	6,6	11,0	25,4	10,9	2,1	14,9
Heures (*1.304)	202120	15339	13455	13455	18128	23706	25709	8570	14283	33108	14189	2789	19391
Frais (* € 67) en € m	13,5	1,0	0,9	0,9	1,2	1,6	1,7	0,6	1,0	2,2	1,0	0,2	1,3
Frais complémentaires (FDS, consultation)	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Total des frais de gestion des progr.	14,4	1,1	1,0	1,0	1,3	1,7	1,8	0,6	1,0	2,4	1,0	0,2	1,4
Prix de revient par € 1000 en dépenses	87,66	60,48	116,71	116,71	60,48	60,48	123,89	123,89	123,89	102,56	102,56	60,48	84,10
Gestion des programmes en tant que % des dépenses totales, à l'exclusion de la réutilisation	8,4	5,7	10,5	10,5	5,7	5,7	11,6	11,0	11,0	10,3	15,3	5,7	8,1

2010		Position à part entière			Catastrophes et conflits		Soins de santé			Revenus		Progr. de croissance	
Dépenses	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V	Autres
Financement stratégique	169,3	18,6	8,5	8,5	20,3	27,1	15,2	6,8	11,9	18,6	11,9	8,5	13,5
	100%	11%	5%	5%	12%	16%	9%	4%	7%	11%	7%	5%	8%
		21%			28%		20%		18%		5%	8%	
Portée/ information	2,0												2,0
Financement :													
Mensen in Nood/Cordaid	6,2				4,1	2,1							
Kinderstem/Cordaid	3,2			3,2									
Memisa/Cordaid	8,3	0,8					5,0		2,5				
Vastenakte/Cordaid	2,1									1,5			0,6
Cordaid	4,0									4,0			
Fonds propres :	23,8												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Autres	1,9				1,3	0,6							
UE/NU	14,4	0,4	0,4		5,0	2,5	0,7	0,7	4,3	0,4			
MFS	111,7	17,4	8,1	5,2	3,9	18,9	8,5	6,1	4,6	9,8	6,9	8,5	13,9
Réutilisation prêts et garanties	10,0						1,0			3,0	5,0		1,0
Total	171,3	18,6	8,5	8,5	20,3	27,1	15,2	6,8	11,9	18,6	11,9	8,5	15,5
Gestion de programmes (indicatif)													
ETP	140,0	10,4	9,3	9,3	11,3	15,1	15,1	6,7	11,8	20,0	12,7	4,7	13,4
Heures (*1.304)	187600	13913	12488	12488	15178	20238	20282	9014	15775	26827	17072	6324	17998
Frais (* € 67) en € m	13,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,4	1,4	0,6	1,1	1,9	1,2	0,4	1,3
Frais complémentaires (FDS, consultance)	0,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Total des frais de gestion des progr.	14,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,5	1,5	0,7	1,2	2,0	1,3	0,5	1,3
Prix de revient par € 1000 en dépenses	83,06	56,00	110,59	110,59	56,00	56,00	99,78	99,78	99,78	107,99	107,99	56,00	99,61
Gestion des programmes en tant que % des dépenses totales, à l'exclusion de la réutilisation	8,0	5,3	10,0	10,0	5,3	5,3	9,6	9,1	9,1	11,4	15,7	5,3	9,7

Dépenses par programme par région /continent: (en € * millions)

2007	Dépenses	Afrique	Amérique Latine	Moyen-Orient & Europe de l'Est	Asie	Pays-Bas (excl. de la portée)	Niveau mondial	Total
	Frais							
Programme 1:	Dépenses	3,6	2,4	2,0	7,9	1,6	0,4	18,0
Diversité	Frais	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,1
Programme 2:	Dépenses	5,2	1,5			0,7	0,8	8,2
Habitants des bidonvilles	Frais	0,6	0,2			0,1	0,1	1,0
Programme 3:	Dépenses	2,8	3,5		1,3	0,6		8,2
Enfants et jeunes dans la ville	Frais	0,3	0,4		0,2	0,1		1,0
Programme 4:	Dépenses	11,3	0,7	1,6	7,8			21,3
Disaster risk management	Frais	0,7	0,0	0,1	0,5			1,3
Programme 5:	Dépenses	11,8	4,5	5,4	4,2	0,2	1,9	27,9
Reconstruction	Frais	0,7	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	1,7
Programme 6:	Dépenses	11,3			2,2	1,0	0,3	14,8
Soins de santé	Frais	1,4			0,3	0,1	0,0	1,8
Programme 7:	Dépenses			2,2	1,8	0,9		4,9
Soins	Frais			0,3	0,2	0,1		0,6
Programme 8:	Dépenses	7,2			0,6	0,1	0,3	8,2
HIV/sida	Frais	0,9			0,1	0,0	0,0	1,0
Programme 9:	Dépenses	12,5	4,6		5,0	0,4	0,5	23,0
Petits producteurs	Frais	1,3	0,5		0,5	0,0	0,1	2,4
Programme 10:	Dépenses	5,0	2,1		2,8			9,8
IMF	Frais	0,5	0,2		0,3			1,0
Programme de croissance	Dépenses	2,1	0,6	0,4		0,2		3,3
Femmes & violence	Frais	0,1	0,0	0,0		0,0		0,2
Autres	Dépenses	6,3	3,0	1,3	2,9	0,7	2,2	16,4
	Frais	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	1,4
Total de tous les programmes	Dépenses	79,0	22,8	13,0	36,6	6,4	6,4	164,1
	Frais	7,3	2,0	1,0	3,0	0,6	0,5	14,4
	ETP	78,4	21,7	10,3	32,1	6,7	5,8	155,0
	Heures	102269	28237	13465	41875	8698	7609	202120
	Autres frais dir.	0,4	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,8

Dépenses par programme par région /continent: (en € * millions)

2010	Dépenses Frais	Afrique	Amérique Latine	Moyen-Orient & Europe de l'Est	Asie	Pays-Bas (excl. de la portée)	Niveau mondial	Total
Programme 1:	Dépenses	3,8	2,4	2,2	8,2	1,6	0,4	18,6
Diversité	Frais	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,0
Programme 2:	Dépenses	5,8	1,4			0,6	0,7	8,5
Habitants des bidonvilles	Frais	0,6	0,2			0,1	0,1	0,9
Programme 3:	Dépenses	2,9	3,7		1,3	0,6		8,5
Enfants et jeunes dans la ville	Frais	0,3	0,4		0,1	0,1		0,9
Programme 4:	Dépenses	10,8	0,7	1,5	7,4			20,3
Disaster risk management	Frais	0,6	0,0	0,1	0,4			1,1
Programme 5:	Dépenses	11,9	4,2	5,0	4,0	0,2	1,8	27,1
Reconstruction	Frais	0,7	0,2	0,3	0,2	0,0	0,1	1,5
Programme 6:	Dépenses	11,6			2,3	1,0	0,3	15,2
Soins de santé	Frais	1,2			0,2	0,1	0,0	1,5
Programme 7:	Dépenses			3,0	2,5	1,3		6,8
Soins	Frais			0,3	0,2	0,1		0,7
Programme 8:	Dépenses	10,1			1,3	0,1	0,4	11,9
HIV/sida	Frais	1,0			0,1	0,0	0,0	1,2
Programme 9:	Dépenses	10,1	3,8		4,2	0,2	0,4	18,6
Petits producteurs	Frais	1,1	0,4		0,4	0,0	0,0	2,0
Programme 10:	Dépenses	5,5	2,5	0,3	3,4		0,3	11,9
IMF	Frais	0,6	0,3	0,0	0,4		0,0	1,3
Programme de croissance	Dépenses	5,1	1,9	1,0		0,5		8,5
Femmes & violence	Frais	0,3	0,1	0,1		0,0		0,5
Autres	Dépenses	5,3	2,8	0,4	2,7	0,2	2,1	13,5
	Frais	0,5	0,3	0,0	0,3	0,0	0,2	1,3
Total de tous les programmes	Dépenses	82,9	23,3	13,3	37,1	6,3	6,4	169,3
	Frais	7,1	2,0	0,9	2,9	0,5	0,6	14,1
	ETP	70,8	20,2	9,1	29,1	5,4	5,5	140,0
	Heures	94878	27024	12130	38981	7239	7344	187600
	Autres frais dir.	0,5	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,9

Annexe

2

Pays de concentration et programmes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V
Afrique											
République Démocratique du Congo		x									x
République Démocratique Fédérale d'Ethiopie	x	x	x	x					x	x	
République du Ghana						x			x	x	x
Région des Grands Lacs (Burundi, RD Congo, Rwanda)		x			x	x		x			x
République du Cameroun		x	x			x			x		
République du Kenya	x	x	x	x							
République du Malawi				x		x		x	x	x	
République du Mali									x		x
République Fédérale du Nigeria	x	x									x
République d'Ouganda				x		x			x	x	
République de Sierra Leone						x			x	x	
République du Soudan				x	x						
République Réunie de Tanzanie	x					x			x	x	
République du Tchad	x				x				x		
République de Zambie						x		x	x	x	x
République d'Afrique du Sud	x	x	x					x		x	
Asie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V
République Populaire du Bangladesh					x	x					
République des Philippines	x	x	x			x			x	x	
République d'Inde	x	x	x			x	x	x	x	x	
République d'Indonésie	x				x	x		x	x	x	
Etat indépendant de Papouasie-Nouvelle Guinée					x			x			
République Démocratique Socialiste du Sri Lanka	x					x					
République socialiste du Vietnam	x					x			x		

Actuellement, une étude de reconnaissance est menée concernant la possibilité de reprendre, à court terme, la République d'Afrique Centrale en tant que pays de concentration.

Amérique Latine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V
République de Bolivie			x	x					x	x	
République Fédérale du Brésil		x	x						x	x	x
République de Colombie					x						
République du Pérou		x	x						x	x	
République Dominicaine			x						x	x	x
République d'Haïti					x						
République du Suriname	x										x
La région d'Amérique Centrale (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua)	x		x	x					x		
Moyen-Orient et Europe Centrale et de l'Est	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F&V
République d'Afghanistan					x						
République d'Albanie	x						x				
République de Géorgie	x						x				
Régions Palestiniennes et Israël					x						
République de Moldavie	x						x				

- 1** Identité et diversité au sein de sociétés pluriformes
- 2** Accès aux services de base pour les habitants des bidonvilles
- 3** Enfants et jeunes dans la ville
- 4** Disaster risk management et catastrophes naturelles
- 5** Reconstruction et prévention des conflits dans les sociétés délabrées

- 6** Accès aux soins de santé
- 7** Soins des groupes les plus vulnérables
- 8** Résistance face au virus hiv/sida
- 9** Petits producteurs sur le marché
- 10** Accès aux prestations de services financières
- F&V** Femmes et violence



Des groupes d'épargne sont souvent la première étape permettant aux femmes de créer leurs propres organisations.



Alliances stratégiques et accords de coopération

Alliances stratégiques

Justitia et Pax
Pax Christi
Institute of Housing Studies (IHS)
Wemos
Interolve

Affiliation

Caritas Internationalis
Caritas Europa
CIDSE
Medicus Mundi Internationalis
MFP Breed Netwerk
Samenwerkende Hulporganisaties (SHO)
CONCORD
Euroaid
Eurodad
Partos
Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden (PSO)
Vereniging van Katholieke Maatschappelijke Organisaties (VKMO)
Voluntary Organisations In Co-operation Emergencies (VOICE)
Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)
Vereniging Fondswervende Instellingen (VFI)

Accords de coopération

Oikocredit
Festival Mundial
ECPAT Coalitie (prostitution enfantine)
Microned
Both Ends
Microfinance Platform
Agriprofocus

International Institute for Communication and Development (IICD)

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
LINKIS
Fondation Habitat Platform
Share-net
Dutch Coalition on Disability and Development (DCDD)
COHRE
Viataal
COS Nederland
Centraal Missie Commissariaat (CMC)
Nederlandse Missieraad (NMR)
Coördinatie Fonds Mondiale Vorming (CFMV)
Catholic Relief Services (CRS)
Jesuit Refugee Service (JRS)
Nationale Postcode Loterij (NPL)
Stop Aids Now! (SAN)
Rabobank Oegstgeest
Rampenstudies, Université de Wageningen
Klimaatbureau
Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI)
WASTE
SDI
Huairou Commission
Stapeldatabase
Service-Clubs aux Pays-Bas
Stichting Mondiale Samenwerking (SMS)
Fondation Ineke Feitz (IFS)
Fondation Josephine Nefkens (JNS)
ASN Bank
Aids Funding Networking Group
KIT

Help Age International

International Institute for Environment and Development (IIED)
Both Ends
Minority Rights Group (MRG)
CIDIN Centre for International Development Issues Nijmegen
Association for Women's Rights in Development (AWID)
Urgent Action Fund (UAF)
European Centre for Conflict Prevention (ECCP)
Institute of Social Studies (ISS)
Creating Resources for Empowerment in Action (CREA)
Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling (Secr. Oikos St.)
Kennisforum Religie en Ontwikkelingsbeleid
St. Mondiale Samenleving (SMS)
Seva Network Foundation (SNF)
Afrika Netwerk
Selam Netwerk
Netwerk Internationale Samenwerking Marokko (NISM)
Samenwerkende Moslim Hulporganisaties (SMHO)
Titane
Nederlandse Vereniging van Kumpulan Negeri

Annexe

4

Membres du Conseil de Surveillance

Monsieur le licencié F.C.H. Slangen, président

Madame le licencié E.J.M. Engelhard

Madame le licencié P.A.C. Zwanikken

Monsieur maître G.H.O. van Maanen

Madame le licencié T.C. Fogelberg

Monsieur le licencié A.M. Oostlander

Membres du Conseil de Direction

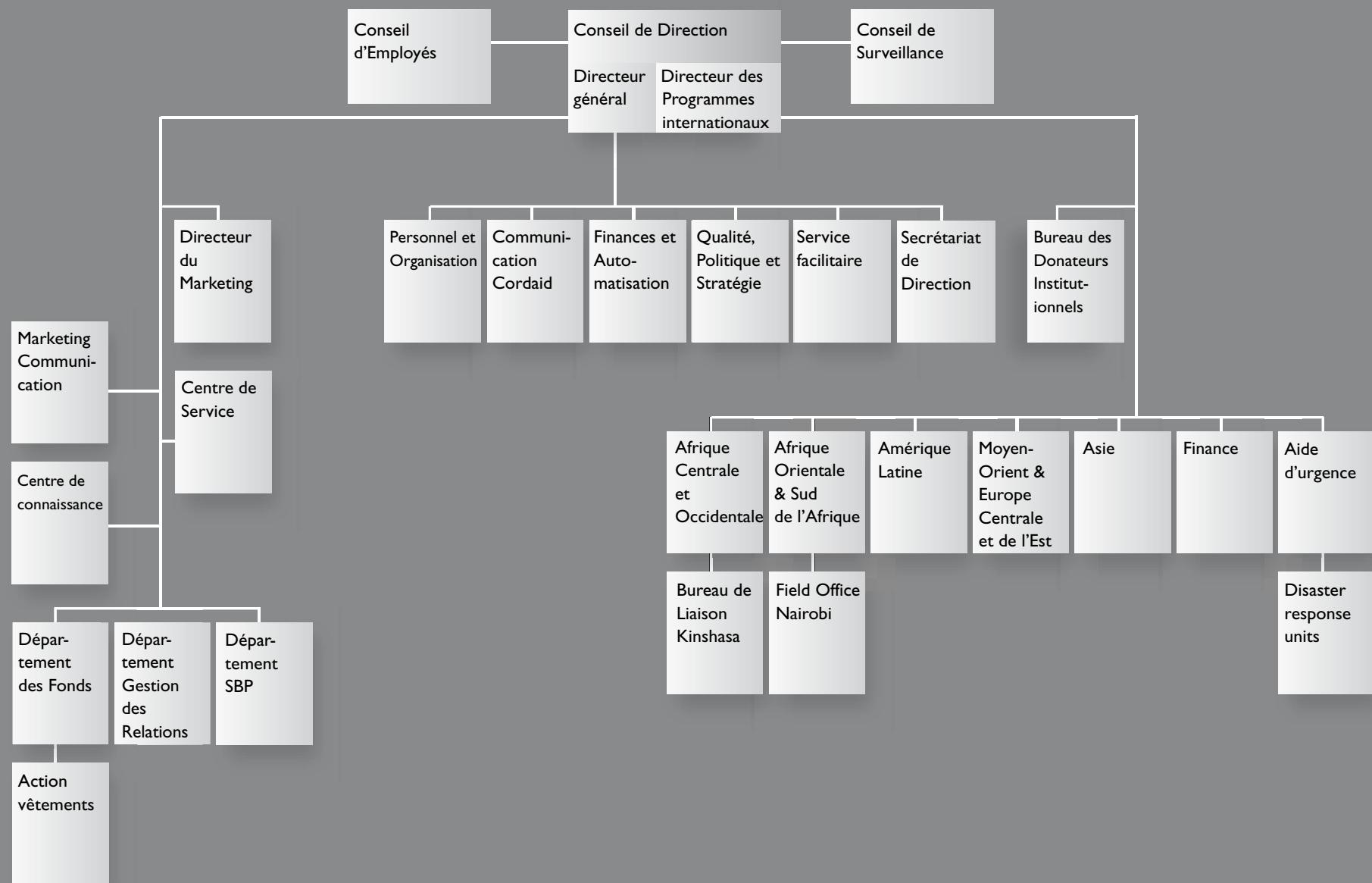
Monsieur le licencié R.B.M. Grotenhuis, directeur général

Madame le licencié E.M.J. Ploumen, directeur des programmes internationaux

Annexe

5

Organigramme Cordaid 15 octobre 2005



Annexe

6

Liste des abréviations

AKV	Apparaatskostenvergoeding (compensation des coûts administratifs)	ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking (organisation inter-confessionnelle pour le développement)
ART	Anti Retrovirale Therapie	ICT	Informatie- en Communicatie Technologie (technologie d'information et de communication)
ARV	Anti Retro Virals	IFAC	International Federation of Accountants
ASA	Assocation of Social Advancement	IHS	Institute for Housing and Urban Management Studies
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving (Bureau central de la collecte de fonds)	IICD	International Institute for Communication and Development
CCFD	Comité Catholique contre la faim et pour le Développement	IIED	Institut international pour l'environnement et le Développement
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité	IMF	Institut de micro-financement
CIE	Catholic Institute for Education	INK	International Monetary Fund
CIMIC	Civil Military Cooperation	IOB	Instituut Nederlandse Kwaliteit (institut néerlandais de la qualité)
CMC	Centraal Missie Commissariaat	ISO	Inspectiedienst Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie
CONCORD	Confederation for Co-ordination of European NGO's for Relief and	ISS	International Organisation for Standardisation
CPT	Braziliaanse Pastorale Landcommissie	JCTR	Institute of Social Studies
CRS	Catholic Relief Services	JRS	Jesuit Centre for Theological Reflection (Zambia)
CSI	Civil Society Index	KIT	Jesuit Refugee Service
CSO	CivilSociety Organisation	MBN	Koninklijk Instituut voor de Tropen (Institut Royal des tropiques)
DAM	Dhaka Ahsania Mission	MDG's	Medefinanciering Breed Netwerk (Reseau d'institutions de co-financement au pays Bas)
DANIDA	Danish International Development Agency	MFI	Millennium Development Goals
DCDD	DutchCoalition on Disability and Development	MFO	Microfinancieringsinstelling (institution de micro-financement)
DDMA	Dutch Dialogue Marketing Association	MFP	Medefinancieringsorganisatie (organisation de co-financement)
DGIS	Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking (DG pour la coopération internationale)	MFS	Medefinancieringsprogramma (programme de co-financement)
ETP	Equivalent temps plein (FTE)	MKB	Midden- en Kleinbedrijf (petites et moyennes entreprises)
FDA	Fente pela Defasa da Amazonia	MMC	Most Marginalized Citizens (les citoyens les plus marginalisés)
FDS	Frais de déplacement et de séjour	MSE	Micro- and Small Enterprises
FETRAF-SUL	Federagao dos trabalhadores na Agricultura Familial	MOS	Migranten Overleg Ontwikkelingssamenwerking (reseau d'organisations de migrants de coopération)
FMO	(Nederlandse) Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (soc. Néerlandaise de financement pour les pays de développement)	MOV	Missie Ontwikkeling en Vredesgroepen
FSAN	Federatie van Somalische Associaties Nederland	MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (entrprendre avec une responsabilité sociétale)
GIP	Global Initiative on Psychiatry	NCDHR	National Campaign on Dalit Human Rights
GPPAC	Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict		
HBC	Home Based Care		
IC	Icco/Cordaid Consult		

NCIV	Nederlands Centrum voor Inheemse Volkeren (centre néerlandais pour les peuples indigènes)	TMF	Thematisch Medefinancierings Programma (programme de co-financement thématique)
NMR	Groupes de personnes noirs, migrants et réfugiés	VFI V	ereniging Fondswervende Instellingen (association d'institutions de collecte de fonds)
NPL	Loterie nationale néerlandaise		
NSC	Nederlandse Soja Coalitie (coalition néerlandaise du soja)	VNG	association des communes néerlandaises
NSFSO	Nederlands Samenwerkingsverband voor Financiële Sector Ontwikkeling (groupement néerlandais pour le secteur financier du développement)	VVO	Vrede, Veiligheid en Ontwikkeling (paix, sécurité et développement)
ONG	organisation non gouvernementale	WEMOS	Organisatie voor Gezondheid Wereldwijd (organisation pour la santé mondiale)
OSCE	Organisation pour la Sécurité et la Coopération en europe)	WHO	World Health Organisation
OVC	Orphans and Vulnerable Children (orphelins et enfants vulnérables)	WTO	World Trade Organisation
PBME	Planning, budgetting, monitoring, evaluation	WUF	World Urban Forum
PDS	Projecten Database Systeem		
PEPFAR	President's Emergency Plan for AIDS Relief		
PIC	Partners in Change		
PLWA	People Living With Aids		
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper		
PSO	Vereniging voor Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden		
PUM	Project Uitzending Managers		
SACBC	South African Catholic Bishop's Conference		
SAN!	Stop Aids Now!		
SBP	Service Bureau Particulieren		
SHARE-net	Netherlands Network on Sexual and Reproductive Health		
SHO	Samenwerkende Hulporganisaties (groupement des organisations d'aide au Pays bas)		
SHP	Stichting Habitat Platform		
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement		
SMS	Stichting Mondiale Samenwerking		
TA	Technische Assistentie (assistance technique)		
TEC	Tsunami Evaluation Commission		
UNAIDS	The Joint United Nations Programme on hiv/aids		