



RAPPORT ANNUEL ABRÉGÉ PSO 2009

Tires les enseignements des relations entre le Nord et le Sud

Table des matières

Avant-propos du président	4
Avant-propos du directeur	5
Aperçu de PSO 2009	6
Organigramme	7
Tirer les enseignements des relations entre le Nord et le Sud	8
Thèmes de la connaissance dans le renforcement des capacités	9
Apprentissage individuel des organisations	12
Apprentissage collectif des organisations	16
De l'apprentissage sur le tas à la connaissance générique	17
Planification Surveillance & Évaluation	18
Détachement d'experts	20
Liste des membres au 31 décembre 2009	21
Composition du conseil d'administration en 2009	21
Colophon	23



Avant-propos

Avant-propos du président

Toutes les activités de PSO visent le renforcement des organisations néerlandaises d'aide au développement afin qu'elles soient en mesure de faciliter la croissance de leurs partenaires du Sud, qui deviendront ainsi des acteurs de poids dans la société civile. PSO a souligné en 2009 son rôle en tant que centre de connaissance dans le domaine du renforcement des capacités. Des mesures claires ont été prises permettant d'apprendre plus et mieux des relations de partenariat entre le Nord et le Sud. Ce rapport annuel indique par une présentation de cas passionnants ce que cet apprentissage apporte dans la pratique de l'aide au développement.

PSO a franchi en 2009 une étape dans la coopération avec des homologues du Sud mais aussi en proposant une méthode participative de planning, de surveillance et d'évaluation. Le programme thématique d'apprentissage a ensuite été développé en tant qu'instrument permettant à PSO d'affirmer avec plus de force sa fonction de pont entre les instituts de recherche et le terrain. Les organisations néerlandaises d'aide au développement sont ainsi en mesure, avec un bon encadrement, de tirer avec leurs partenaires du Sud les leçons de la pratique, de tester les connaissances existantes dans la pratique et d'en créer de nouvelles.

En tant que président de PSO, je prends bien entendu également part au débat actuel sur l'aide au développement. Nous sommes en discussion avec la Direction générale de la coopération internationale sur l'avenir et sur les façons d'aménager au mieux le paysage des connaissances en matière d'aide au développement. PSO est une organisation qui apprend et tisse des liens solides avec le travail des membres sur le terrain. C'est ce qui donne à l'organisation toute sa valeur en tant que centre de connaissance et de pratique dans le domaine du renforcement des capacités pour l'ensemble du secteur de l'aide au développement. Et PSO a l'intention de signifier encore plus pour ce secteur d'activités.



Le travail de renforcement de PSO est bien souvent indirect mais il est efficace sur le long terme. Que la lecture des exemples figurant dans ce rapport annuel soit pour vous une source d'inspiration. Lisez comment les changements dans les comportements et les organisations agissent, mettant à jour toute la valeur des personnes et des communautés et les aidant à se développer. Je suis fier de la contribution de PSO à cette évolution !

Marnix van Rij, Président

Avant-propos du directeur

J'ai effectué plusieurs déplacements en 2009 pour rendre visite à des organisations partenaires de nos organisations membres et j'ai tout de suite été surpris de constater la diversité de ces organisations partenaires. Alors que certaines organisations confessionnelles et l'aide directe qu'elles apportent dans les bidonvilles de Nairobi sont souvent les seules lueurs d'espoir d'un meilleur avenir pour les plus défavorisés, d'autres s'occupent de recherche, de travail de lobby et d'action sociale. La question étant posée de savoir si les organisations de la société civile néerlandaises ont une valeur ajoutée suffisante lorsqu'il s'agit d'aide au développement, je peux souligner à partir de ma propre expérience que les organisations du Sud ont tout à gagner des efforts d'un réseau international d'organisations sociales aidant par le conseil, les actes et les ressources. Des ressources que les ONG et les organisations basées sur les communautés du Sud ne

peuvent encore recevoir que de façon insuffisante de la part de leur propre société. La collecte locale de fonds fait toujours l'objet d'une attention croissante. Le fait qu'une classe moyenne commence à voir le jour dans plusieurs pays, même en Afrique, fait également croître les possibilités de collecter des fonds sur place. Dans les pays d'Amérique latine et d'Asie et en Afrique du Sud, cela est déjà plus courant que par exemple au Ghana ou au Kenya. Les organisations néerlandaises font bien de le remarquer et d'aider leurs partenaires à renforcer leurs capacités dans le domaine de ce type de collecte de fonds.

Au sein de l'Association PSO, de nombreuses expériences et leçons ont été partagées et apprises en 2009. L'un des événements importants à cet égard a été la remise du Prix de l'innovation, à l'occasion de laquelle TEAR, STRO et World Population Foundation (WPF) ont montré à leurs collègues néerlandais comment ils avaient étudié avec leurs partenaires du Sud de nouvelles méthodes de renforcement des capacités. Le Dialogue Moshi fut un autre point fort : une rencontre entre collaborateurs d'organisations d'aide sociale néerlandaises, danoises et est-africaines. Les relations Nord-Sud occupaient une place centrale dans l'agenda mais l'influence du système d'aide au développement, des comportements dans les relations, des différences culturelles et des préjugés a également été abordée. Les résultats de ce dialogue sont intégrés dans le travail de PSO en 2010. 2009 a également été l'année des préparatifs pour une nouvelle phase après 2010. De nombreux membres ont exploré les possibilités de constituer des alliances avec des organisations collègues néerlandaises après l'appel lancé à cet effet par le ministère des Affaires étrangères. La coordination, surtout dans les pays où les organisations néerlandaises sont actives, est en soi une bonne chose. Mais il est encore plus important que cette coordination ait lieu sur place avec les organisations concernées dans les pays même et donc pas seulement avec les organisations néerlandaise.

PSO est elle-même impliquée dans une discussion passionnante sur son avenir avec ses membres et le ministère des Affaires étrangères. Au cours de ces discussions, PSO a clairement fait savoir avec le syndicat Partos qu'il était nécessaire de lier l'apprentissage et les connaissances à la pratique. Avec les programmes d'apprentissage sur le tas, les activités d'apprentissage collectif et les nouveaux programmes thématiques d'apprentissage, c'est précisément dans ce sens que PSO travaille. PSO est en train de jeter un pont entre la connaissance et la pratique et souhaite continuer dans cette voie.

Le présent rapport donne un bref aperçu des progrès et des résultats des activités de PSO. Les nouvelles formes de travail lancées en 2007 commencent à porter leurs fruits. Alors que notre mission est d'apporter des changements dans le Sud, nous constatons à quel point il est également difficile d'apporter des changements dans nos propres rangs. En tant qu'association, PSO a fait de l'apprentissage en commun une de ses priorités. J'espère que de ce rapport donnera au lecteur une idée des efforts déployés par PSO, ses membres et les partenaires du Sud pour arriver à de meilleures performances et de meilleurs résultats pour leurs groupes cibles.

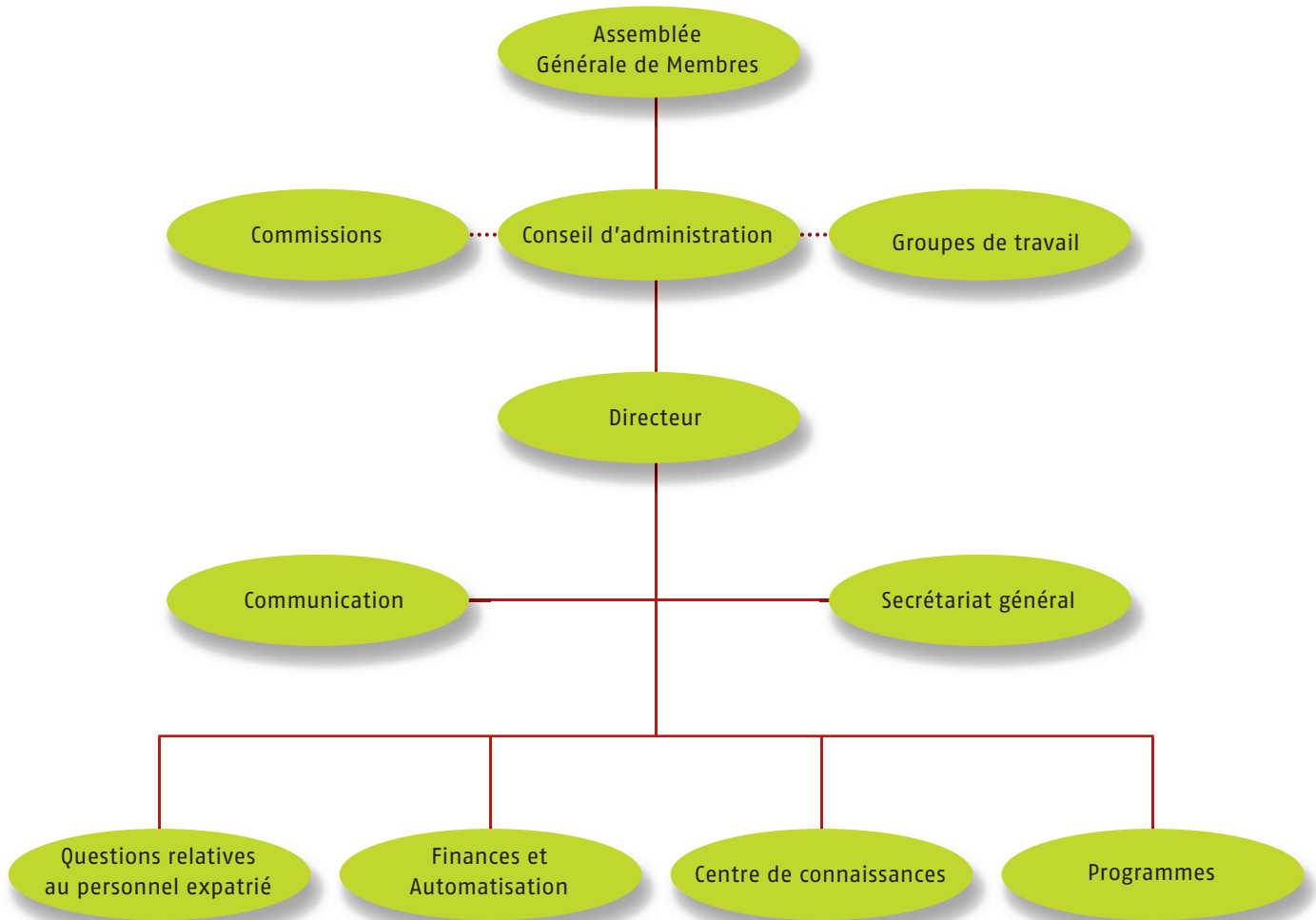
Margo Kooijman, directeur



Aperçu de PSO 2009

- L'Association PSO comptait en 2009 comme membres 53 organisations néerlandaises d'aide au développement
- PSO a accueilli quatre nouveaux membres en 2009 : dance4life, SOMO, Waste et SOS-Kinderdorpen.
- PSO a encadré 39 organisations dans un programme d'apprentissage sur le tas individuel afin de les aider à renforcer les capacités de leurs partenaires du Sud.
- 899 participants ont pris part à une activité d'apprentissage collectif organisée par PSO pour en apprendre plus sur le renforcement des capacités.
- PSO a élaboré un instrument pour l'apprentissage thématique : le programme d'apprentissage thématique, par lequel le monde de l'étude et la pratique du renforcement des capacités peuvent mieux être mis en relation.
- Un système innovateur de planification, de surveillance et d'évaluation a été conçu en 2009.
- PSO a organisé sa fonction de partage de connaissances autour des thèmes actuels dans le renforcement des capacités.
- PSO a réalisé 9 *mid term reviews* (examens intermédiaires) et évaluations.
- Le détachement de plus de 600 experts en développement a été facilité en 2009.
- PSO a financé 382 activités dans le domaine du renforcement de capacités de ses membres dans les pays en développement
- PSO a perçu 22,9 millions d'euros de subventions pour ses activités, dont 19,8 millions ont directement été affectés au financement de projets et programmes des organisations membres.
- La direction s'est enrichie de deux nouveaux membres : Leen Verbeek, Commissaire de la Reine dans la province Flevoland et Antoinette Gosses, ancienne journaliste et conseillère en chef du ministère des Affaires étrangères.
- Le bureau de PSO employait au total 44 personnes réparties sur six départements.

Organigramme



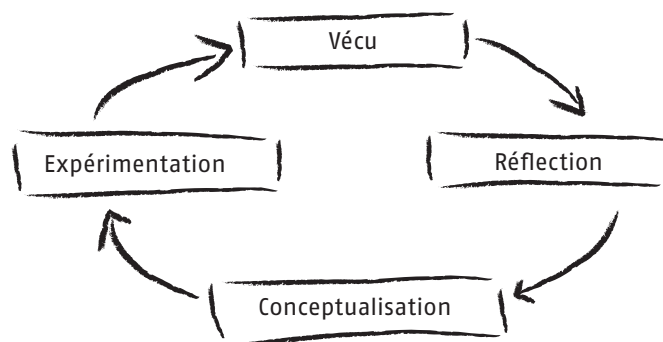
Tirer les enseignements des relations entre le Nord et le Sud

Vous avez devant vous le rapport annuel abrégé de l'Association PSO pour l'année 2009. Vous trouverez dans ce rapport une description des résultats et des exemples concrets des activités et des réalisations de PSO. Pour la justification financière dans les comptes annuels, nous vous prions de bien vouloir consulter la version intégrale de ce rapport sur le site www.pso.nl. 2009 est la troisième année de la période d'activités 2007 – 2010 pour laquelle un protocole de surveillance a été établi avec le bailleur de fonds, à savoir le ministère des Affaires étrangères. PSO disposait en 2009 de 22,9 millions d'euros, dont 19,8 millions ont été affectés au financement de projets et programmes des organisations membres.

PSO est une association de 53 organisations néerlandaises d'aide au développement qui souhaitent apprendre ensemble comment aider leurs partenaires du Sud à renforcer leurs capacités de façon effective. En concentrant ses efforts sur le développement d'une société civile solide capable de déployer des initiatives de développement économique durable, PSO contribue à un développement structurel PSO coopère avec des partenaires internationaux de façon de plus en plus intensive. La perspective des partenaires du Sud conduit à la formation d'une idée commune sur ce que sont des interventions pertinentes. Comment PS travaille-t-elle à la réalisation de sa mission ?

Ce que fait PSO : Apprendre de la pratique

PSO considère la méthode expérimentale ou l'apprentissage par l'expérience (vécu – réflexion – conceptualisation – expérimentation – vécu) comme étant la meilleure approche pour optimiser les processus de renforcement de capacités. Le cycle d'apprentissage est visualisé dans la figure suivante :



Reproduction schématique du cycle d'apprentissage de la méthode expérimentale

Cette approche ne se limitant pas à tirer des leçons mais franchissant également l'étape de l'expérimentation de nouveaux comportements, elle débouche sur des changements et des améliorations effectives dans la pratique. Cette nouvelle pratique constitue bien entendu également la base d'un nouveau cycle d'apprentissage. Cet apprentissage par l'expérience se déroule dans la pratique par une collaboration entre les organisations membres de PSO, leurs partenaires et les autres parties prenantes impliquées dans le Nord comme dans le Sud. Les collaborateurs du bureau de PSO encadrent cet apprentissage dans les organisations membres. Parfois au niveau individuel avec une organisation donnée, parfois au niveau collectif autour d'un thème particulier.

Thèmes de la connaissance dans le renforcement des capacités

PSO jette un pont entre la théorie et la pratique, entre la politique et sa mise en œuvre. PSO a vu se confirmer en 2009 la tendance des questions des membres à se concentrer autour de certains thèmes. Dans le rapport annuel de PSO, cette tendance a été traduite dans l'organisation de sa fonction de connaissance dans les groupes thématiques. Il est ainsi possible de travailler de façon encore plus ciblée à un développement de connaissances répondant aux questions issues de la pratique. Les groupes thématiques suivants ont été instaurés : Société civile, Partenariats, Développement organisationnel, PS&E du renforcement des capacités, Égalité des genres, VIH/Sida, États fragiles et Migration & Développement.

Cette idée enrichit l'approche de PSO en matière d'apprentissage. Elle montre qu'il est nécessaire, pour être plus efficace, d'enrichir l'apprentissage par la pratique avec l'apprentissage par la connaissance.

Tirer les enseignements des relations

PSO ne peut jouer le rôle d'un pont entre la pratique et la théorie du renforcement de capacités qu'en étant elle-même ouverte à l'apprentissage et au changement continu. Il est en 2009 devenu plus clair que jamais qu'une solide relation avec les centres de connaissance et de pratique tant du Nord que du Sud aidait à mieux coordonner les connaissances et le savoir-faire en matière de renforcement de capacités dans la pratique des professionnels de l'aide au développement. Au cours de cette année, PSO a beaucoup appris de ses relations d'aide au développement dans le Sud. Par exemple dans le domaine des aspects relationnels et de leurs conséquences dans le travail pratique des professionnels des capacités à travers l'organisation commune du Dialogue Moshi. Il s'agit d'une conférence entre ONG du Nord et du Sud autour de leurs relations internationales de travail. Les organisations du Sud ont aussi plus souvent leur rôle à jouer dans l'élaboration et l'exécution des programmes d'apprentissage. L'International Advisory Board a donné de précieux conseils sur les façons dont PSO pouvait intervenir avec encore plus de pertinence pour la pratique dans le Sud. Ces conseils ont renforcé l'élaboration d'un nouvel instrument d'apprentissage : le programme d'apprentissage thématique. Cet instrument offre de nouvelles possibilités aux organisations d'aide au développement pour apprendre avec leurs partenaires du Sud et grâce à l'implication des instituts de connaissances à travers les étapes du vécu, de la conceptualisation, de la réflexion et de l'expérimentation. Cette idée enrichit l'approche de PSO en matière d'apprentissage. Elle montre qu'il est nécessaire, pour être plus efficace, d'enrichir l'apprentissage par la pratique avec l'apprentissage par la connaissance.

Le Dialogue Moshi

Une activité d'apprentissage collectif organisée par PSO avec le partenaire du Sud EASUN (Tanzanie) a reçu le nom de « Dialogue Moshi ». Il s'agissait d'une conférence internationale sur les relations Nord-Sud. Cette rencontre entre ONG du Nord et du Sud avait pour but, dans un dialogue aussi ouvert que possible, d'arriver à une compréhension mutuelle des rôles, des comportements et des conséquences des systèmes dans les relations internationales. La moitié des 50 participants venait essentiellement de l'Afrique orientale et l'autre moitié d'Europe : Danemark et Pays-Bas. Après des réunions de préparation à Arusha, Copenhague et Soesterberg et une réunion générale de fixation de l'agenda à Arusha, la rencontre a finalement eu lieu à Moshi en Tanzanie.

Au cours des préparatifs, les problèmes dans les cas proposés semblaient plus porter sur les relations en général que sur des obstacles typiquement culturels. Il s'est toutefois avéré

durant la rencontre à Moshi que les différences de valeurs et de perspectives jouaient bel et bien un rôle et que le dialogue était de plus fortement influencé par des préjugés bien ancrés de part et d'autre. Il s'en est suivi un débat enflammé alterné de pénibles silences et de sessions d'écoute intensive. Pour toutes les personnes impliquées, cette rencontre eut un impact considérable, avec des moments de frustration et d'autres d'inspiration.

Documentation

Le Dialogue Moshi est documenté en images (photos, dessins, clip vidéo) et en texte écrit (poèmes, blogs d'un participant et rapport écrit). Beaucoup d'éléments de cette documentation se trouvent sur le site www.pso.nl/nl/content/dossier-moshi-dialogue. Divers médias spécialisés (Vice Versa et Capacity.org) publieront en 2010 des informations sur ce retentissant événement.

Actions devant être entreprises selon les participants pour améliorer les relations Nord-Sud :

- Investir dans la phase précontrat. Il est alors possible de vérifier dans quelle mesure vous pouvez vous développer en tant que partenaires dans le domaine de la méthode de travail et de la vision. Par ailleurs : soumettre régulièrement la relation à une réflexion. Notre relation a-t-elle encore une valeur ajoutée par rapport à ce que nous souhaitons réaliser pour nos groupes cibles ?
- Nous avons besoin d'une révolution dans les sociétés civiles, tant au Nord qu'au Sud. Nous devons établir ensemble un bon agenda en matière de développement, faisant usage de l'espace disponible pour exercer notre influence.
- Nous devons changer l'aide en investissement afin de respecter les aptitudes des bénéficiaires et des initiatives locales.
- Nous devons nous asseoir autour d'une table avec nos gouvernements et autres bailleurs de fonds afin d'étudier comment les systèmes actuels pourraient les relations entre les organisations des sociétés civiles du Nord et du Sud.
- Nous pouvons nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord mais devons devenir compétents pour gérer les cultures, les différences qui en découlent et les convictions qui y sont liées.
- Le Nord doit également se mettre à considérer le processus comme étant un produit ou résultat. Nous avons par ailleurs besoin de plus de flexibilité dans la planification et les rapports. Le cadre logique doit en particulier être plus ouvert et moins rigide.

THE WAY FORWARD...

Love YOU PAL...

Love YOU TOO..



Miscad
1/4/09

Kipanya@hotmail.com

I
- Fr
- S
- A
+
• WH
PR
- LC
- EV
- CL

Apprentissage individuel des organisations

Le programme d'apprentissage sur le tas

PSO a élaboré plusieurs instruments pour l'apprentissage du renforcement des capacités. Dans lesdits programmes d'apprentissage sur le tas, les questions d'apprentissage dans le domaine du renforcement des capacités occupent une place centrale. Autour de cette question, une organisation et PSO fixent ensemble un calendrier déterminant les accents qui seront mis sur l'activité d'apprentissage pour les années qui suivent. En 2009, PSO encadrerait ainsi 30 programmes d'apprentissage sur le tas en cours d'exécution.

Financement stratégique

Pour stimuler l'apprentissage sur le renforcement des capacités, PSO finance de façon stratégique, c'est-à-dire que le financement est directement lié aux programmes d'apprentissage sur le tas convenu avec les organisations membres individuelles. En 2009, PSO a ainsi financé 382 activités de ses membres dans le domaine du renforcement des capacités dans 59 pays. 19,8 des 22,9 millions d'euros du budget total ont été consacrés à ce financement.

PSO a réagi à 224 demandes de programmes et projets formulées par 44 organisations membres. Au cours de l'année sous revue, neuf évaluations et *midterm reviews* ont eu lieu.

Les effets de ce financement se sont en fin de compte traduits par des changements dans les relations internationales et les interventions des membres et de leurs partenaires. L'apprentissage et le changement, ou apprentissage par l'expérience, est surveillé par PSO dans le cadre du programme d'apprentissage sur le tas. Les idées issues de ces programmes d'apprentissage sur le tas sont rassemblées en questions de suivi qui occupent une place centrale dans les programmes d'apprentissage collectifs (voir à la page 16) ou les programmes d'apprentissage thématiques (voir à la page 17). Vous pourrez lire dans l'exemple de VSO ce que PSO a réalisé avec un membre dans un programme d'apprentissage sur le tas.

Fonds de stimulation

Outre le financement stratégique de projets et programmes, PSO gère également quelques fonds de stimulation visant à encourager le renforcement des capacités dans une perspective particulière ou pour un groupe cible particulier. Par exemple le Kwaliteitsfonds (fonds pour la qualité), l'Innovatiefonds (fonds pour l'innovation) et le programme de détachement pour les jeunes intitulé Youth Zone. Le Prix de l'innovation est une façon pour PSO de rendre plus visibles les bonnes initiatives au sein et en dehors du secteur de l'aide au développement et de stimuler leur suivi.



Le prix de l'Innovation PSO 2009 décerné à la WPF

Un programme de la WPF (World Population Foundation) et ses partenaires pour la lutte contre la violence dans les couples a été récompensé par le Prix de l'innovation 2009. Un des aspects novateurs était le soutien également apporté aux hommes, permettant de lutter de façon structurelle contre la violence conjugale. Cela a demandé un changement culturel radical et modifié la méthode de travail des organisations partenaires étant donné que l'approche de cette problématique et l'idéologie adoptée consistait à l'origine à n'aider que les femmes. Les victimes demandaient elles-mêmes que

l'on aide leur partenaire car elles souhaitaient la fin des violences mais pas de leur relation. Cet exemple attira l'attention car l'organisation partenaire dans son ensemble a changé et, pour une organisation ne s'occupant que d'un seul type de problème, cela a signifié une façon entièrement nouvelle de travailler.



VSO : Comment apprendre ensemble avec nos partenaires ?

Dans la pratique, il n'est pas facile pour les organisations de donner du contenu à l'apprentissage. Beaucoup d'organisations tirent bien des enseignements de leurs projets mais n'utilisent pas assez ces leçons pour apporter des changements dans leur organisation. Cette insatisfaction quant au propre apprentissage de l'organisation régnait également chez VSO International. VSO envoie des bénévoles dans des organisations partenaires de 38 pays. Depuis 2004, l'apprentissage de l'organisation est une priorité chez VSO. VSO a élaboré à cet effet de propres méthodes d'apprentissage par l'action, méthodes par lesquelles partenaires et bénévoles réfléchissent sur leur travail et traduisent immédiatement dans la pratique les leçons apprises. « Mais nous avons toujours l'impression qu'il était possible de faire mieux », dit Nicola Chevis, conseiller Planning & Review de VSO International. « Nous constatons ça et là chez nos partenaires de très bons exemples d'apprentissage par l'organisation. Nous nous demandions comment les traduire en leçons pour notre propre organisation.

Nicola Chevis se rend chez PSO à Scheveningen pour une visite de travail. Début 2009, les deux organisations conviennent d'un programme d'apprentissage sur le tas. La question de VSO en matière d'apprentissage était : comment aider au mieux nos partenaires à devenir des organisations qui apprennent ? Le programme fut lancé dans trois pays d'Afrique occidentale, à savoir le Cameroun, le Ghana et la Gambie, où les organisations partenaires manifestèrent un grand enthousiasme pour l'apprentissage par l'organisation.

Elles suivirent des ateliers et participèrent à des réunions d'échange et, encadrées par des conseillers, furent mises au défi de réfléchir sur leur propre processus d'apprentissage.

Bilan

À peine un an après le lancement du projet, PSO et VSO dressent un premier bilan. Alfred Kuma, Regional Learning Advisor de VSO, dirige l'exécution des trois projets. Il voit de près ce que le parcours d'apprentissage signifie pour les organisations partenaires. « En Gambie, nous travaillons par exemple avec plusieurs organisations pour personnes handicapées. La distance entre les organisations et leurs membres, les handicapés, était grande. Grâce aux activités du programme d'apprentissage sur le tas, elles ont eu plus de temps pour réfléchir sur leurs relations avec leurs membres. Elles ont organisé des enquêtes qui leur ont permis de mieux cerner les souhaits de leurs membres, ce qui a été utile pour la mise en place de programmes ciblés. Elles considèrent elles-mêmes que ce programme leur a permis de devenir beaucoup plus visible pour leur base. » Alfred Kuma voit également des effets positifs chez d'autres partenaires. Le programme renforce selon lui les liens entre VSO, les organisations partenaires et les bénévoles. « On constate plus d'ouverture et plus de confiance. Nous parlons désormais beaucoup plus du processus au lieu des résultats obtenus. Le bénéfice de l'apprentissage devient de ce fait beaucoup plus important. » VSO aurait-elle également pu réaliser ce processus d'apprentissage sans le soutien de PSO ? Nicola Chevis ne le pense pas : « PSO rassemble les connaissances et expériences de nombreuses organisations différentes. Mais ce qui est au moins tout aussi important, c'est que ce programme nous force à prendre le temps de nous pencher sur notre propre processus d'apprentissage. Sans le soutien de PSO sur le plan financier et sur celui du contenu, nous n'y arriverions pas. »



Innovant

« Le projet avec VSO offre également des opportunités à PSO », a dit Arja Aarnoudse du Centre de connaissances de PSO. « VSO est la première organisation membre qui, après avoir formulé sa question, a remis un programme aussi concret sur l'apprentissage en commun avec ses partenaires sur le terrain. Cela fait du programme d'apprentissage sur le tas de VSO un programme innovant et unique. Je suis très curieuse de voir la suite. Cela constitue pour nous également une possibilité d'apprendre et de partager ensuite ces connaissances avec d'autres organisations. »

Sur ce dernier point, VSO et PSO joignent l'acte à la parole. Avec la CDRA (Community Development Research Association) d'Afrique du Sud, elles travaillent à la rédaction d'un

« Barefootguide about Learning Practices and Social Change ». Ce guide est destiné à toutes les organisations entament un processus d'apprentissage par l'organisation. « C'est plus qu'une boîte à outils pleine d'astuces et de conseils pratiques », explique Aarnoudse. « Nous souhaitons véritablement diffuser une autre vision sur l'apprentissage. Il ne s'agit pas de modèles théoriques ni de savoir livresque mais d'application pratique sur le terrain. Il s'agit d'envisager l'apprentissage en tant qu'activité sociale qui change tant ceux qui apprennent que leur contexte. Et nous espérons atteindre ainsi des homologues dans l'ensemble du secteur. » La première version du guide sera testée fin 2010 par des organisations du Nord et du Sud dans le cadre d'une recherche action.

Apprentissage collectif des organisations

Dans les programmes d'apprentissage collectif les membres, encadrés par PSO, échangent des expériences pratiques autour d'un thème et font ainsi l'acquisition de nouvelles connaissances et idées. Des exemples de thèmes sont Renforcement des capacités et Réseaux, Méthodes qualitatives pour la Surveillance et l'évaluation ou encore Diversité culturelle. Des experts néerlandais et étrangers sont régulièrement impliqués dans ces programmes pour veiller à l'apport des idées les plus récentes.

Les programmes d'apprentissage collectif sont de durée relativement courte et il est possible d'en suivre plusieurs dans le cadre d'un programme d'apprentissage sur le tas. Ces programmes d'apprentissage collectif peuvent revêtir plusieurs formes : réseaux thématiques (fermés), recherche action ou des réunions sur plusieurs jours, souvent étayées par un environnement virtuel d'apprentissage. En 2009, presque 900 personnes ont participé à une de ces sessions collectives. Des 53 organisations membres de PSO, 49 ont pris part à au moins une activité collective, ainsi que 74 représentants d'autres organisations. 64 pour cent des participants aux activités d'apprentissage collectif ont indiqué que l'effet de la participation à un parcours d'apprentissage collectif est sans aucun doute plus largement visible au sein de l'organisation que seulement dans le participant individuel.

L'ancrage de l'apprentissage collectif dans la pratique des organisations membres est stimulé depuis début 2009 par des entretiens de prise de contact avec des candidats, des conversations préalables avec les supérieurs hiérarchiques de ces candidats et une plus grande attention durant les entretiens de réflexion avec les membres pour les façons dont ces expériences doivent être répercutées sur la propre organisation.

Sujets des programmes d'apprentissage collectif en 2009 :

Réseaux
Diversité culturelle
Renforcement de capacités dans les états fragiles
Équilibre entre le financement et la consultation.
Parcours de base Société civile et Renforcement de capacités (3x)

Autres événements / activités pour le soutien aux réseaux :

Event Governance in Southern and Northern NGO
Café Humanitaire, réseau pour les professionnels de l'aide humanitaire
Dialogue Moshi (et réunions préparatoires au Nord et au Sud)
Réseaux Apprentissage par l'organisation
Réseau Planification Surveillance & Évaluation
Événement et mise au point Outcome Mapping
Événement Barefootguide to working with organisations for social change (2x)
Événement Most Significant Change et mise au point pour les personnes de niveau avancé sur ce sujet
Événement Community Based DDR
Événement Humanitarian Sector Reform
Événement Local Governance in Fragile States
Événement Humanitarian Accountability
Système de Planification Surveillance & Évaluation de PSO
Événement Gender : de la bonne volonté à l'action
Réunions d'orientation sur la Migration et le Développement
Consultation d'expert en Sport & Développement
Expert Consultation Sport & Development

De l'apprentissage sur le tas à la connaissance générique

Nouvel instrument d'apprentissage

Les recommandations de l'International Advisory Board ont stimulé l'organisation de la fonction de connaissance de PSO autour des thèmes. Dans le prolongement de ces recommandations a été élaboré en 2009 l'instrument « Apprentissage thématique » mentionné plus haut. Les programmes d'apprentissage thématique offrent un espace organisationnel et financier aux membres qui peuvent apprendre avec leurs partenaires et grâce à l'implication des instituts de connaissance. Les groupes thématiques de PSO ont formulé en 2009

plusieurs questions d'apprentissage constituant la base des programmes d'apprentissage thématique lancés en 2010. Cet instrument forme un pont logique entre les résultats des processus d'apprentissage individuel (dans les programmes d'apprentissage sur le tas) et les programmes d'apprentissage collectif. L'apprentissage collectif est désormais accouplé au développement de connaissances thématiques dans le cadre du renforcement de capacités.



Planification Surveillance & Évaluation

PSO a commencé en 2009 à utiliser davantage les évaluations à des fins d'apprentissage. PSO souhaite arriver à ce que les évaluations conduisent auprès des parties impliquées à plus de réflexion sur le processus de renforcement de capacités tel qu'il a pris forme sur le terrain. Cela signifie que PSO stimule l'utilisation de méthodes qualitatives et participatives et qu'elle encourage les personnes au sein de PSO et des organisations membres à participer elles aussi aux évaluations sur le terrain au lieu de confier exclusivement cette tâche à un expert externe. La façon dont l'autonomisation de TPO Nepal a été évaluée par Healthnet TPO est un bon exemple de cette nouvelle façon de procéder. En 2009, neuf évaluations et *midterm reviews* ont eu lieu.

Dans les évaluations conduites selon le nouveau système, l'accent n'est plus mis sur l'efficacité et l'efficience des interventions. Au lieu de cela, le degré dans lequel les partenaires ont été renforcés est examiné à l'aide du modèle organisationnel d'ECDDPM (les cinq capacités en tant que critères de mesure du renforcement des capacités).

Modèle organisationnel des cinq capacités

L'« European Centre for Development Policy Management » a élaboré un modèle qui indique quels facteurs déterminent la capacité et les performances des organisations. Ces facteurs sont décrits dans les dites « five core capabilities ». Chaque « core capability » ou capacité de base se compose de plusieurs des caractéristiques « dures » et « douces » d'une organisation et tout l'art consiste à trouver un bon équilibre entre les cinq capacités et, dans chaque capacité, entre les caractéristiques dures et les douces. Il s'agit des cinq capacités suivantes : Capacité de motivation et d'implication, Capacité à exécuter des tâches dans les domaines de la technique, de la logistique et des services,

Capacité à entamer des relations et à mobiliser ressources et soutien, Capacité à s'adapter et se renouveler soi-même et enfin Capacité à évoluer en équilibre entre la diversité et la cohérence.

Les changements dans la relation entre les organisations membres et le partenaire sont également examinés, ainsi que la mesure dans laquelle cela a influencé le processus de renforcement et les changements des organisations membres et de PSO elle-même visant à faciliter les processus de renforcement des capacités dans le Sud. Le nouveau système PS&E a servi de base dans cinq des neuf évaluations. En 2010, PSO souhaite expérimenter avec diverses méthodes qualitatives participatives. Fin 2010, PSO tirera les enseignements des expériences accumulées et les partagera avec la branche. PSO souhaite suivre les progrès enregistrés sur les questions d'apprentissage des organisations membres et leurs effets sur les partenaires du Sud. De par cette nouvelle méthode d'évaluation, tant les collaborateurs de PSO que ceux des organisations membres sont impliqués de façon beaucoup plus intensive dans l'évaluation. Cela réduit les risques de voir des rapports disparaître dans des tiroirs sans même avoir été lus



Midterm review HealthNet TPO

HealthNet TPO exécute un programme d'apprentissage sur le tas avec PSO dans le cadre de la décentralisation des programmes dans le monde entier. Comment développer les bureaux locaux de sorte à ce qu'ils puissent opérer de façon autonome tout en continuant de faire partie de l'organisation au niveau international ? Telle est la principale question du programme d'apprentissage sur le tas auquel est accouplé le financement stratégique. Une *midterm review* a eu lieu fin 2009 sur le renforcement de TPO Nepal, une organisation locale fondée par HealthNet TPO au Népal.

TPO Nepal est depuis sa fondation en 2005 renforcée et soutenue par HealthNet TPO à Amsterdam. PSO a soutenu ce processus en chargeant un conseiller en organisation d'encadrer la direction au cours de l'exécution du projet. Ce processus a conduit à une relation renouvelée et plus limpide entre le bureau du Népal et celui d'Amsterdam. La dépendance de TPO Nepal a glissé au cours des dernières années d'un soutien à la direction sur le court terme par un développement stratégique sur le long terme dans le contexte changeant du Népal. Quels sont les enseignements qui peuvent maintenant en être tirés pour TPO Nepal elle-même et pour les autres bureaux de HealthNet TPO ? C'est la question qui a été posée durant l'examen du programme d'apprentissage sur le tas de HealthNet TPO.

Cet examen ou review a été conduit à trois niveaux différents. En premier lieu par un bureau conseil local, l'Organisation Development Centre (ODC) à Katmandou. Cette organisation a examiné le processus d'autonomisation avec le bureau de TPO Nepal, par le moyen d'une recherche action participative, essentiellement dans le but d'en tirer les enseignements en interne. Des méthodes ont été utilisées telles que l'history mapping, des interviews et échanges,

story telling, un *cross office walk*, des observations participatives et une *deskstudy*. En même temps, un bureau conseil néerlandais en organisation dans le domaine des soins de santé nommé Plexus a participé à la review pour établir un lien avec le développement de HealthNet TPO aux Pays-Bas. Plexus soutient HealthNet TPO dans son processus de changement aux Pays-Bas et fait usage des expériences au Népal en tant qu'exemple pour le processus dans le monde entier. Enfin, la personne chargée du portefeuille chez HealthNet TPO à Amsterdam a participé de façon active à la *review* au Népal afin de tenir compte de la vision du siège au cours de la *review* et pour pouvoir également à l'avenir traduire directement les leçons apprises dans la pratique de tous les jours au siège.

Dès le début de la *review*, le but était d'apprendre et non pas de contrôler. La définition conjointe du cadre de référence ou terms of reference et la recherche en commun des conseillers a conduit à une coordination optimale pour pouvoir apprendre des expériences vécues. L'approche à trois niveaux a ici également joué un rôle important. Les recommandations pour TPO Nepal visent l'avenir : comment TPO Nepal, sur la base des expériences des dernières années, peut-il encore s'améliorer en matière de renforcement des capacités, comment le bureau peut-il continuer de se développer dans une organisation en apprentissage et comment peut-il indiquer lui-même les priorités dans son nouveau rôle et par rapport au siège. Au niveau international, des enseignements sont surtout tirés de ce rôle changeant: un Memorandum of Understanding clair qui décrive véritablement les responsabilités et les attentes réciproques, le mode de communication et l'échange entre les bureaux sont ici des facteurs importants mentionnés pour une coopération efficace dans la nouvelle relation avec les bureaux dans le monde entier.

Détachement d'experts

À l'origine, la principale activité de PSO consistait à faciliter le détachement de professionnels dans le domaine de l'aide au développement. Depuis 2002, l'accent est davantage mis sur les activités de renforcement des capacités. PSO évolue depuis cette époque vers un centre de connaissances et de pratiques dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle 2009 a marqué le début de l'élaboration d'un plan d'entreprise et d'une exploration de marché afin d'étudier les possibilités d'autonomisation du département des Ressources humaines à l'étranger. De nombreux processus ont en 2009 également été rationalisés dans le but de réaliser un nouveau départ autonome de cette Business Unit de PSO. Une demande continue en effet d'exister en experts internationaux ou néerlandais pouvant offrir un soutien dans les activités de renforcement de

capacités des organisations membres. PSO dispose en interne de beaucoup d'expertise et d'expérience dans le domaine du détachement et c'est la raison pour laquelle le détachement de centaines de personnes est chaque année confié au département des Ressources humaines à l'étranger. En 2009, plus de 140 détachement ont ainsi été réalisés, financés par le ministère des Affaires étrangères. Ces services ont également été fournis pour 350 détachements financés par les organisations membres de PSO et plus de 120 détachements financés par des tiers.



Liste des membres au 31 décembre 2009

Agriterra
Aim for human rights
AMREF Flying Doctors Nederland
Both ENDS
CARE Nederland
Centrum Kontakt der Kontinenten
Cordaid
dance4life International
Dorcas Aid Internationaal
Edukans
ETC Foundation
Fair Trade Original
Free Voice
GZB
HealthNet-TPO
HIVOS
ICCO/ Kerk in Actie
IICD
IKV Pax Christi
Interserve Nederland
IRC
Leprastichting
Mama Cash
Mensen met een Missie
Nederlandse Rode Kruis
NIMD, Netherlands Institute for Multiparty Democracy
NIZA
NOC*NSF
Oxfam Novib
Regionaal van Mill Hill
SIMAVI
Social Trade Organisation (STRO)
Solidaridad
St. Medisch Comité Nederland-Vietnam
Stichting Kinderpostzegels Nederland

Milieukontakt International
SOS-Kinderdorpen
Stichting SOMO
Stichting VSO-Nederland
Stichting WEMOS
Stichting Woord en Daad
Tear
Terre des Hommes
Theatre Embassy
TIE/Transnationals Information Exchange
VluchtelingenWerk Nederland
WAR Child Nederland
WASTE
World Population Foundation
World Vision
ZGG
ZOA Vluchtelingenzorg
ZZG

Composition du Conseil d'administration en 2009

M. van Rij, Président
L. Geut, Vice-Président
H. den Boer, Trésorier
D. Faber
A. Gosses
K. Schilte
L. Verbeek
D. Vermeer (conseiller)



Colophon

Édition

PSO renforcement des capacités dans les pays en développement
Scheveningseweg 68
2517 KX La Haya
Países Bajos
www.pso.nl

Coordination et mise au point rédactionnelles

PSO, afdeling Communicatie
communicatie@pso.nl

Traduction

Todo talenservice, 's-Hertogenbosch

Design

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

Printing

Impressed druk en print, Pijnacker

Photographie

PSO
Ad Hupkes (p.13)
Reinout van den Bergh (p.1, 5, 11, 17 en 24)
HealthNet TPO (p.18)

Avril 2010





PSO renforcement des capacités dans les pays en développement.

Scheveningseweg 68

2517 KX La Haye

Pays-Bas

T 0031 (0)70-3388433

F 0031 (0)70-3502705

info@pso.nl

www.pso.nl