

Développement organisationnel et institutionnel, renforcement des capacités, et apprentissage collectif.

1. Introduction.

Pourquoi ouvrir ce chantier ?

Dans son programme annuel pour 2004, la section SAO déclare vouloir *‘s’investir davantage sur le **développement organisationnel et institutionnel** : comment favoriser la prise de responsabilité et le développement des capacités au sein d’espaces de concertation, entre les différents protagonistes ? comment promouvoir des démarches d’"empowerment" et un développement institutionnel faisant du sens pour les gens (nouvelle éthique adaptée aux enjeux actuels) et porteurs de comportements citoyens ?’*. La section entend ouvrir un chantier autour de ces enjeux. Ce faisant, il s’agit avant tout de *‘poser le problème et de collecter les expériences faites à ce sujet mais aussi les perceptions qui prévalent sur la question, puis d’organiser des échanges, dans le souci de parvenir à des compréhensions partagées et à des approches plus pertinentes.’*

Si la section fait de cette problématique l’une de ses priorités de réflexion pour 2004, ce n’est pas pour répondre à un besoin ou à une demande de la Centrale mais bien parce que les interrogations liées aux notions de développement institutionnel et organisationnel ainsi qu’à celles intrinsèquement liées de renforcement des capacités parcourent les programmes qui se déroulent sur le terrain et le dialogue que nous entretenons avec nos partenaires. Plus que de problématiques transversales, il s’agit de ce qui fonde et oriente notre travail et nos approches de façon à aller vers une vraie *‘maîtrise d’ouvrage locale’*.

Pourquoi aborder ensemble les notions de développement organisationnel et institutionnel, de renforcement des capacités et d’apprentissage ?

D’un point de vue général :

Tout simplement et banalement parce que ces notions se recoupent, qu’elles sont souvent employées l’une pour l’autre, aux risques d’ailleurs de certaines confusions. Actuellement, ces mots ont pénétré le jargon du développement, sont parfois devenus des mots-clé, des slogans non vraiment explicités que l’on emploie comme allant de soi sans s’interroger suffisamment sur l’ensemble des niveaux de signification ni sur les conséquences pratiques quant aux choix stratégiques et aux activités et quant au rôle de la coopération.

Si l’on considère les définitions et les approches les plus significatives qui se sont précisées récemment, on voit que la notion de renforcement des capacités est le concept le plus global, intégrant ceux de développement organisationnel et institutionnel.

Le PNUD donne la définition suivante :

« Le renforcement des capacités est un processus par lequel les particuliers, les organisations, les institutions et les sociétés développent leurs aptitudes (individuellement et collectivement) à :

1)exercer des fonctions, résoudre des problèmes, et fixer et atteindre des objectifs ; et 2) comprendre et répondre à leurs besoins de développement dans un large contexte et de manière durable »¹

La DDC, dans son concept récemment développé, reprend la définition donnée par NORAD.

“Capacity development / CD is a process by which individuals and organizations increase their abilities to successfully apply their skills and resources toward the accomplishment of their goals and the satisfaction of its stakeholders’ expectations. - The aim of capacity development is (1) to improve the performance of individuals, organizations and networks by increasing its potential in terms of its resources and management and (2) to agree on an appropriate institutional environment which enables the performance of individuals, organizations and networks”.

Cette définition globale est actuellement communément acceptée par les gouvernements, les bailleurs de fonds, les ONG.² Mais chacun a tendance à mettre l’accent sur tel ou tel aspect particulier d’où une certaine confusion conceptuelle.

Et si l’on considère le travail de la section...

Les programmes annuels, les documents stratégiques, les programmes/projets ainsi que de nombreuses discussions formelles et informelles montrent à quel point notre section aborde concrètement et de manière diversifiée les multiples aspects liés à la fois au renforcement des capacités et au développement organisationnel. Et lorsque s’exprime un souci commun et partagé d’un manque généralisé de capacités, lorsque l’on parle des carences des services publics comme de celle des opérateurs privés, on ne pense pas seulement capacités techniques et purement professionnelles mais on pense également (et parfois principalement) éthique, engagement moral, attitude, volonté de coopérer de manière solidaire dans une société. D’emblée est saisi l’aspect complexe et multiple du renforcement des capacités. L’expertise est une chose mais il y aussi la coopération sociale, la volonté de construire ensemble pour un but commun.

2. Actualité et complexité du thème

Un concept en évolution

Si la notion de renforcement des capacités est tellement complexe et multidimensionnelle, c’est qu’elle procède d’une multitude d’approches antérieures qu’elle a englobé. Selon les experts de l’ACDI³, on peut distinguer plusieurs approches ou écoles de pensées qui ont fini par fusionner :

- des accents mis sur le simple transfert de capacités techniques et d’expertises professionnelles et managériales sur le plan des individus et des organisations.

¹ PNUD, Renforcement des capacités, document de référence technique no2, Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance. 1998.

² Pour se documenter plus sur les définitions et les approches les plus actuelles, on peut consulter les travaux de l’ACDI, du PNUD et de l’OCDE.

³ voir en particulier:

‘Le développement des capacités: vision et conséquences’. Réal Lavergne et John Saxby. Document hors série. No3, janvier 2001 (*téléchargeable sur le site de l’ACDI*)

- une approche institutionnelle axée sur les processus et les règles régissant l'organisation socioéconomique et politique de la société en général. ⁴
- une approche insistant sur la participation des populations et de leurs représentants au processus de développement comme facteur essentiel de durabilité (autopromotion, 'empowerment'...)
- une vision plus récente et plus 'systémique' mettant l'accent sur l'interdépendance des acteurs sociaux. C'est dans cette mouvance que se situent les approches et les réflexions portant sur la coordination et la coopération sociale de groupes d'acteurs aux intérêts divergents.
- Et d'autres...

Un concept trop général et inopérant ?

Mais alors, dira-t-on, si le concept de Développement des capacités intègre tant de notions différentes, ne devient-il pas un slogan sans grande utilité analytique ou opérationnelle ? Ne recouvre-t-il pas, en définitive, tout ce que nous faisons ? « *Toutes les activités de développement ne visent-elles pas le développement des capacités ? En un sens, oui. Le développement se mesure à la capacité d'une société de répondre de mieux en mieux aux besoins de ses membres avec les ressources dont elle dispose.* »⁵

Certes, vu l'ampleur du concept, il serait difficile - mais aussi inutile et dénué de sens - de chercher à définir UNE approche opérationnelle définissant un mode de fonctionnement et un appui approprié.

Il importe cependant fort de s'interroger à ce propos.

La question du renforcement des capacités touche au cœur du sens et des finalités du développement. Elle implique que l'Aide reconsidère régulièrement son rôle et sa position. C'est une question de durabilité qui ne peut être garantie que par une véritable prise en charge locale du sens et du contenu à donner aux activités de développement.

Un concept à resituer dans l'évolution du cadre d'intervention de la coopération et du contexte international

L'intérêt renouvelé qui s'est manifesté ces dernières années pour les questions liées au renforcement des capacités est en partie une réaction aux lacunes largement reconnues à une aide par projet ; une vision plus systémique et plus globale des capacités correspond mieux aux exigences posées par des approches plus programmatiques et plus stratégiques, se situant dans des programmes nationaux et régionaux, adressant plusieurs niveaux d'interventions, plus de groupes d'acteurs et ayant une inscription temporelle plus longue.

Par ailleurs, l'accent plus fort mis sur les capacités apparaît aussi à un moment où les donateurs disposent de ressource de plus en plus limitées, sont soumis par rapport à leurs mandants à une obligation grandissante de résultats et se doivent ainsi d'intervenir à moindre coût mais avec des potentiels d'impact élevés.

⁴ Par là, il s'agit d'entendre aussi bien les cadres législatifs et les différents cadre de réglementation que la mosaïque diffuse des normes, coutumes et traditions. (Lavergne et Saxby déjà cités)

⁵ Voir Raël Lavergne et John Saxby, déjà cités.

Et plus généralement, l'intérêt renforcé pour ce thème est à situer dans un contexte global caractérisés entre autres par :

- l'importance croissante des questions de gouvernance et de démocratisation. Les pays évoluent vers plus de responsabilisation politique, vers un élargissement de la liberté d'association et d'expression ; vers des processus de décentralisation mais parallèlement, la criminalité et les pratiques frauduleuses, les tensions internes diverses et le manque de confiance envers les institutions se font de plus en plus évidents.
- la transformation de la gestion publique. On assiste à une modification fondamentale des relations entre Etat, société civile et secteur privé. En Afrique, les conséquences sont lourdes entre autres en ce qui concerne les fournitures de service dans tous les secteurs.
- l'influence grandissante des échanges commerciaux avec des incidences diverses sur la société, notamment sur ses segments les plus vulnérables
- les effets des nouvelles technologies de la communication qui donnent aux particuliers et aux organisations des pays en développement un meilleur accès potentiel à l'information
-

3. Concept DDC et discussions internes

En bref, le concept DDC en trois points principaux

Sous la conduite du domaine F, la DDC a en automne 2003 présenté un concept intitulé 'Capacity Development/Human and Institutional Development : zur Unterstützung von Veränderungsprozessen in Entwicklungs- und Transformationsländern'. Eine Kernaufgabe der DEZA.⁶ Il existe une version courte de ce concept (ici en annexe) ainsi qu'une version longue qui peut être obtenue (les deux en allemand).

1. Conformément aux tendances les plus actuelles, le concept DDC adresse **4 principales dimensions** étroitement reliées les unes aux autres :

- Une dimension plus individuelle (compétences et capacités propres de réflexion)
- Une dimension centrée sur les organisations (dans leur ensemble ou en partie) qu'il s'agisse d'organisations publiques, de la société civile ou privées. (renforcement de l'apprentissage et des prestations de l'organisation)
- Une dimension qui considère la coopération entre plusieurs groupes d'acteurs et la mise en réseau. (échanges de savoirs, coordination, concertation et actions communes...)
- Et enfin la dimension institutionnelle. (conditions-cadre)

2. Une clarification utile est apportée aux termes de **développement organisationnel et institutionnel** que, dans les pratiques courantes, on emploie parfois l'un pour l'autre. Mais en fait, il importe de distinguer les notions d'organisation' et d'institution'.

⁶ C'est-à-dire en français pour nos collègues sur le terrain qui ne comprendraient pas l'allemand : 'Développement des capacités et développement humain et institutionnel : pour soutenir les processus de changement dans les pays en développement et en transition. Une tâche centrale de la DDC'.

« les organisations sont des acteurs qui agissent dans un environnement institutionnel. Les institutions représentent les règles du jeu : les normes, les valeurs, les règles, les lois et les incitations qui meuvent les acteurs et qui imprègnent leurs comportements. Les institutions représentent l'arrière-fond ou la scène sur laquelle les différents acteurs définissent, développent, examinent, négocient, sélectionnent et expérimentent différentes options stratégiques. Et cela sur la base de niveaux différents d'information et d'accès différenciés et inégaux aux ressources ». (Concept DDC 2003)

3. La notion d'« empowerment » (renforcement de l'autonomie des acteurs) est à comprendre ici comme une stratégie transversale à toute l'approche, quels que soient les niveaux adressés. Le but est de permettre aux acteurs marginalisés de prendre part aux décisions et de leur faciliter l'accès aux ressources matérielles et immatérielles. (voir annexe 2 Le « papillon du développement des capacités sous l'angle de l'« empowerment » »).

Quelques points soulevés dans la discussion qui a fait suite à la présentation du concept.

- l'effort de clarification conceptuelle est salué et apprécié. Cela est utile pour le travail concret
- mais on regrette que l'on ne fasse pas plus état du grand capital d'expériences faites sur le terrain par la DDC et ses partenaires
- la réflexion sur le partenariat devrait être approfondie. Le processus de renforcement des capacités appartient à nos partenaires
- les 'donateurs' apparaissent comme trop extérieurs dans ce processus. Ils font partie du système en réalité. Cela implique de notre part une capacité autocritique.
- et les points suivants sont également à approfondir : redevabilité (pas seulement vers les bailleurs de fonds mais entre pairs et envers ceux que l'on représente), la dimension du temps, les relations de pouvoir et les valeurs....

4. Interrogations et enjeux

Les considérations suivantes ne sont ni exhaustives ni définitives. A nous de les compléter, de les transformer et de les approfondir !

La valorisation des capacités existantes.

Qu'il s'agisse de personnes ou de groupes, comment bien valoriser l'existant dont on n'a pas toujours bien conscience ? Il faut un terreau pour que des choses nouvelles puissent germer...

Le renforcement des capacités pour qui et pour quoi ?

Les visions, les finalités et les objectifs sont clairs, discutés et font l'objet d'une concertation large.

Mais comment les laissés-pour-compte ont-ils effectivement voix au chapitre ? Comment peuvent-ils orienter le changement ? Quelles formes de participation ?

Apprentissage collectif et changement

La vision actuellement prévalente du renforcement des capacités est indissociable de la socialisation des processus d'apprentissage. Il s'agit de soutenir des formes de construction de savoir qui dépassent largement le simple accès à l'information et qui renforcent la 'capacité d'agir sur le monde'.

Le renforcement des capacités implique le changement qui est toujours chargé d'incertitude. Il est par conséquent important de procéder de manière souple et de favoriser des processus continus de rétro-information et d'apprentissage.

Mais le changement implique aussi un désir et une volonté de changer !!! Il est donc indissociable d'une forme d'engagement.

Valeurs et attitudes

Il est évident que la région Afrique occidentale a de forts déficits en capacités au sens classique du terme : faible niveau d'éducation et d'alphabétisation, accès difficile à des formations supérieures de qualité, faiblesses des infrastructures à tous les niveaux, manque de moyens surtout au niveau local...Le renforcement des ressources humaines reste un enjeu de taille.

Mais il est également évident que des capacités (en termes de connaissances, de savoirs endogènes et exogènes, de compétences et expertises techniques) sont là. Elles ne peuvent se déployer correctement et ne servent pas forcément de socle au développement personnel et sociétal. Les travaux de réseaux de recherche tels que le LASDEL montrent à quel point il est urgent d'adresser les questions liées à la déontologie et à la culture professionnelle des services publics et des organisations en général.

En novembre 2003, lors de l'atelier tenu à la Centrale sur les programmes annuels, la question de l'éthique et de la gouvernance (politique, économique, organisationnelle...) s'est imposée avec toujours plus de force dans les réflexions de la section.

Capital social, intérêt partagé pour la 'chose publique'

Replacée dans un cadre organisationnel, les questions éthiques nous amènent à accorder plus d'attention et d'importance à des notions telles que la 'refondation de la chose publique', le 'construire ou co-construire ensemble', le 'capital social'...

Ces notions encore assez générales touchent à la fois à des dimensions individuelles (volonté, engagement, 'civisme'...), organisationnelles (capacités à développer une vision, à faire se confronter des perspectives et logiques d'action différentes, à coopérer, à 'créer du lien et de l'accord social, à renouveler le sens...) avec des visées institutionnelles (expérimenter et proposer d'autres 'règles du jeu'...).

Mais qu'est-ce que cela implique opérationnellement ? Quelles sont les expériences faites ?

Le rôle des appuis extérieurs.

Tel que présenté, le concept de renforcement des capacités a à faire avec ce que l'on pourrait désigner comme une capacité d'auto-organisation de la société. En tant que 'donateur', cela nous invite donc à reconsidérer régulièrement nos relations avec les partenaires locaux car les situations sont évolutives et les contextes changeants.

Il est fait appel, du côté des soutiens externes

- à une attitude plutôt facilitante et catalysatrice, à tout le moins subsidiaire
- à une approche attentive aux priorités et aux besoins propres des partenaires et des bénéficiaires.
- à une capacité à comprendre le **contexte** et à adopter une vue systémique
- à une disposition à réviser les instruments en fonction des rythmes et des capacités des partenaires
- Donc... à une forte capacité autocritique

Mais plus concrètement, qu'est-ce que cela implique de notre part ? Comment lorsque l'on touche aux questions de culture, de normes et de valeurs, avoir une attitude juste et claire, non directement normative et prescriptive, non intrusive mais qui favorise et facilite des changements qui s'avèrent indispensables ?

Comment faire également pour que les processus de coopération sociale que nous entendons favoriser prennent véritablement en compte la voix des plus vulnérables et des exclus ? Quels sont les prérequis et les pré-conditions pour des processus participatifs et inclusifs ? Et quel est au juste notre rôle ?

Ces questions se situent dans la droite ligne de celles qui se sont posées aux séminaires de Cotonou (avec l'idée forte du 'partenariat horizontal') et de Bamako (gestion et prévention des conflits avec les réflexions autour de la médiation sociale). Si le développement des capacités consiste à aider les gens et les organisations à s'aider eux-mêmes, si l'on s'inscrit dans la vision d'une maîtrise d'ouvrage locale, alors nous ne pouvons que nous réinterroger régulièrement sur notre place et le type d'appuis à fournir.

5. Et plus précisément dans la section SAO

Ce qui ressort des pays prioritaires et de notre travail....

Une grande partie du travail effectué dans la section touche directement à ces questions de développement de capacités. Et une grande partie également des questions que nous nous posons régulièrement.

En vrac, et de manière absolument non exhaustive, on peut relever quelques exemples

Au niveau plus individuel et des unités familiales (un appui de proximité):

- Le travail de proximité fait autour de l'exploitation familiale (agriculteurs et pasteurs) pour stimuler les changements et adaptations nécessaires des systèmes de production.

- Certains programmes ciblés de renforcement des capacités, en particulier des femmes (Bénin, partenariat avec effe avec des ressortissantes du Mali, Niger, Bénin et bientôt Burkina)
- Soutenir des 'réformateurs', prêts à améliorer et réformer les services publics
-
-

(A noter que tous ces efforts, même s'ils sont ciblés sur des particuliers, s'inscrivent dans des projets communautaires ou dans des visées plus larges de changement social...)

Au niveau des organisations :

- les interrogations posées autour de certaines organisations et de la capacité de leaders charismatique à laisser de l'espace pour l'émergence d'autres acteurs (plus jeunes) et pour l'expression d'autres propositions...
- les relations entre les groupes de bases et les structures faïtières. La circulation de l'information de haut en bas et de bas en haut
- la capacité des organisations à régulièrement réviser leurs stratégies et leurs hypothèses de travail en fonction des évolutions du contexte
- la nature des soutiens à apporter aux organisations. Aider les OP à maîtriser les structures politiques
- ...
- ...

Au niveau des réseaux d'organisation et de la coopération entre différents acteurs

- Quel 'plus' des réseaux déjà en place ou en train de se former ? (Artisans, paysans, acteurs liés à l'éducation de base, santé...). Quels potentiels mais aussi quels risques ?
- Les fonds de soutien à l'investissement local et autres expériences de même type
- Les conventions locales redéfinissant de nouvelles règles entre utilisateurs des espaces
- Les programmes de décentralisation et l'appui à la gestion des villes secondaires
- Les appuis autour de pôles de prestations de service et de pôles de formation dans le monde rural (Sénégal)
- Favoriser des espaces de discussion et de concertation pour une nouvelle citoyenneté. Soutenir le dialogue entre acteurs aux intérêts divergents
- ...
-
-

Au niveau des institutions

- en général, tout le travail lié au dialogue des politiques
- mais plus particulièrement le travail fait dans le secteur artisan et de la formation professionnelle (structuration du secteur), au niveau de la décentralisation (appui à la commission de décentralisation au Burkina), les appuis à l'élaboration de codes ruraux et pastoraux, l'appui au CNCR pour une proposition paysanne d'un nouveau code foncier, le fonds pour l'éducation de base au Burkina, etc...etc...

- ❖ **Et pour tous les niveaux, quelle place aux pratiques et savoirs endogènes ???**
- ❖ **Quelle mise en valeur des perceptions et pratiques socio-culturelles locales ?**

Que voudrions-nous faire dans la section ? Que proposons-nous ? Que proposez-vous ?

Sur le terrain, les expériences sont nombreuses et très diverses. Echanger nos perceptions et nos expériences de manière plus large entre nous et avec nos partenaires renforcerait encore les synergies et l'apprentissage collectif dans la section et avec nos partenaires. Le but est en définitive de garantir des effets positifs aux actions entreprises.

Et parallèlement et de manière intégrée à ce processus d'échange, il nous paraît important d'échanger sur les hypothèses qui guident le choix de nos stratégies et de nos activités. Pourquoi choisissons-nous telle ou telle entrée ? Comment une action particulière se relie-t-elle à une vision d'ensemble ? etc...

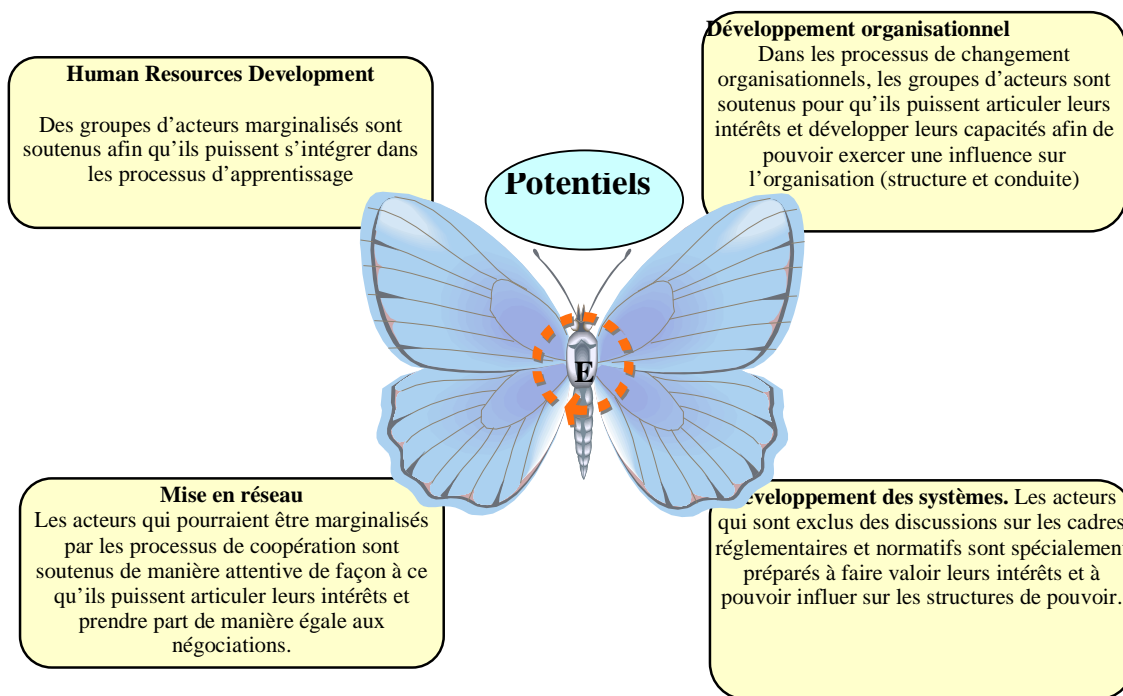
Réfléchir sur le développement des capacités et le développement organisationnel, c'est aussi réfléchir sur nous, sur nos capacités propres d'apprentissage et d'échanges. Sans a priori, avec nos questions, nos doutes, nos incertitudes et aussi notre volonté de rester cohérent par rapport à une certaine démarche.

Annexe 1. (concept court DDC)

Begriff	<p><i>Capacity Development</i> ist eine transversale Schlüsselstrategie der bi- und multilateralen Zusammenarbeit. Der Begriff wird oft stellvertretend für <i>Technical Assistance</i> gebraucht.</p> <p><i>Capacity Development</i> kann als Veränderungsprozess verstanden werden, der es Akteuren (Einzelpersonen und Organisationen) erlaubt, ihre Vorstellungen und Wünsche zu artikulieren, gemeinsam mit anderen Akteuren (in Projekten und Programmen) vereinbarte Leistungen zu erbringen und gemeinsam mit Akteuren (neue) Regeln zu verhandeln und umzusetzen:</p> <p>Capacity development / CD is a process by which individuals and organizations increase their abilities to successfully apply their skills and resources toward the accomplishment of their goals and the satisfaction of its stakeholders' expectations. - The aim of capacity development is (1) to improve the performance of individuals, organizations and networks by increasing its potential in terms of its resources and management and (2) to agree on an appropriate institutional environment which enables the performance of individuals, organizations and networks.</p>
Hintergrund	<p>Das Verständnis von CD bestimmt einen Zusammenhang zwischen <i>capacity</i> (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und <i>performance</i> (Leistung): <i>Capacity</i> meint im engeren Sinne zunächst die erworbene Fähigkeit von Menschen und Organisationen, eine Leistung wirksam und effizient zu erbringen. <i>Capacity</i> bezieht sich aber nicht nur auf die praktische Leistungserbringung. Hinzu kommen intangible Fähigkeiten: die Fähigkeit zu lernen, zu kooperieren und sich zu verändern, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Lernbereitschaft sowie kommunikative und soziale Kompetenzen, um seine Interessen artikulieren und sich beteiligen zu können und um Konflikte friedlich beizulegen zu können.</p> <p>Veränderungsprozesse gründen auf gemeinsamen Werten und auf dem Engagement, das die beteiligten Menschen dafür einzusetzen bereit sind. CD muss von den Akteuren gewollt sein. Ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen und Perspektiven sind deshalb der Ausgangspunkt für die Prozessberatung.</p>
Qualitative Merkmale	<p>CD ist ein Entwicklungsprozess in vier Dimensionen, die sich gegenseitig bedingen und verstärken. Die DEZA unterstützt diese Prozesse gemeinsam mit anderen Partnern.</p> <p>Human Resources Development - <u>Zweck</u>: Förderung der individuellen Lernfähigkeit, Selbstreflexion, Wertediskussion, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Skills Development)</p> <p>Organisationsentwicklung - <u>Zweck</u>: Organisationales Lernen und Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität einer Organisation.</p> <p>Kooperation und Netzwerkentwicklung - <u>Zweck</u>: Aufbau und Stärkung von Kooperation zwischen Organisationen und von Netzwerken zum Austausch von Wissen, zur Koordination und Ko-Produktion.</p> <p>Systementwicklung / Institutionenentwicklung - <u>Zweck</u>: Entwicklung von günstigen rechtlichen, politischen und sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen für CD, damit Menschen, Organisationen und Netzwerke sich entfalten und ihre Leistungsfähigkeit steigern können.</p> <p>Die Vernachlässigung der Wechselwirkungen zwischen diesen vier Dimensionen kann die Wirkung von CD-Massnahmen erheblich mindern.</p>
Hinweise	<p><i>Empowerment</i> spielt als Transversale eine Schlüsselrolle für CD und hat den Zweck, dass benachteiligte Akteure einen gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen bekommen, sich aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligen und ihre Rechte einfordern können. <i>Empowerment</i> kann auch auf der normativ-institutionellen Ebene notwendig sein, damit benachteiligte Akteure Stellung nehmen, als gleichberechtigte Partner verhandeln und ihre Rechte einfordern können.</p>

Annexe 2

Le papillon CD/HID avec accent mis sur l'empowerment



Un site qui fait le lien avec les autres sites importants :

Capacity.org (<http://www.capacity.org>)

A web-site dedicated to advancing the policy and practice of capacity building in international development cooperation (maintained by ECDPM European Centre for Development Policy Management).

Sinon, on peut se référer utilement au site de l'ACDI (Canada), du PNUD et de l'OCDE