

FACTEURS DÉTERMINANT L'EFFICACITÉ DE L'AIDE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : UN DOCUMENT DE TRAVAIL DU CCIC

**BRIAN TOMLINSON
ÉQUIPE ORIENTATION POLITIQUE
NOVEMBRE 2006**

TABLE DES MATIÈRES

1.0	INTRODUCTION : L'EFFICACITÉ DE L'AIDE ET LES ORGANISMES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	1
2.0	UNE COOPÉRATION INTERNATIONALE EFFICACE : UNE APPROCHE BASÉE SUR LES DROITS... 3	
3.0	LE RÔLE DES OSC ET LES DÉFIS DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	5
3.1	Définir le rôle stratégique des OSC dans la coopération internationale.....	5
3.1.1	Le rôle stratégique des OSC.....	6
3.2	Les défis que les partenariats entre OSC du Sud et du Nord doivent relever pour avoir des répercussions efficaces.....	8
3.2.1	Les modalités des projets des OSC du Nord limitent l'autonomie et la légitimité des institutions	9
3.2.2	Faiblesse des capacités institutionnelles des OSC du Sud, et contexte changeant	10
3.2.3	Des conditions légales restrictives limitent l'expansion du rôle des OSC du Sud ..	10
3.2.4	Les OSC du Sud ont moins d'espace politique pour intervenir politiquement.....	11
3.2.5	Besoins, culture et savoirs locaux peu connus et mal compris	11
4.0	LES CONDITIONS D'UNE COOPÉRATION INTERNATIONALE PLUS EFFICACE ENTRE OSC	12
4.1	Les principes qui définissent un partenariat de qualité	13
4.2	Quels indicateurs pourraient révéler si ces principes directeurs sont mis en pratique?	14
4.3	Les questions de fonctionnement interne affectent l'efficacité des OSC du Nord	15
4.4	Un cadre propice aux bailleurs de fonds, pour l'efficacité des OSC.....	17
5.0	CONCLUSIONS	18

FACTEURS DÉTERMINANT L'EFFICACITÉ DE L'AIDE À LA SOCIÉTÉ CIVILE : UN DOCUMENT DE TRAVAIL DU CCCI

Brian Tomlinson¹
ÉQUIPE CHARGÉE DES POLITIQUES
CCCI, NOVEMBRE 2006

1.0 INTRODUCTION : L'EFFICACITÉ DE L'AIDE ET LES ORGANISMES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Au cours des dix dernières années, les bailleurs de fonds ont cherché à refondre l'architecture de l'aide à partir des leçons des dernières décennies de coopération au développement, en matière d'efficacité de l'aide. La *Déclaration de Paris* – adoptée en mars 2005 et qui résume cette architecture – définit les cinq principes de l'efficacité de l'aide et les objectifs que les pays donateurs s'engagent à viser pour les mettre en œuvre. Apparemment les pays donateurs ont fait consensus², entre eux, sur les principes et pratiques les plus importants afin de livrer une aide plus efficace et ainsi réduire la pauvreté :

1. **Appropriation** par les pays partenaires, en exerçant un réel leadership relativement à leurs politiques et stratégies de développement;
2. **Alignement** des bailleurs de fonds sur les stratégies de développement, les institutions et les façons de procéder des pays partenaires;
3. **Harmonisation** et transparence des actions des bailleurs de fonds;
4. **Résultats** mesurables; et
5. **Responsabilité mutuelle** des bailleurs de fonds et des partenaires face aux résultats du développement.

Les premiers acteurs à avoir défini ces principes et les engagements qui s'y rattachent, dans la *Déclaration de Paris* et dans leurs propres politiques d'aide, sont les pays donateurs et quelques gouvernements de pays du Sud bénéficiaires. Jusqu'à présent, les pays donateurs s'acharnent à axer leurs stratégies d'efficacité de l'aide sur les relations entre bailleurs de fonds et gouvernements. Toutefois, dans la *Déclaration de Paris*, il est implicite, pour les pays donateurs, que les principes s'appliquent à tous les acteurs du développement, dont les

¹ L'auteur a beaucoup profité des commentaires détaillés et perspicaces que des collègues et employés du CCCI ont faits sur la version précédente du présent document. Ils ont pris le temps de lire et de faire des remarques, et l'auteur l'apprécie énormément. Bien qu'il se soit inspiré de certaines de leurs suggestions, lui seul demeure responsable du contenu et de ses conclusions. Ce document de travail a pour but de stimuler le débat; on doit donc l'aborder comme un texte en cours d'élaboration. Le CCCI tient beaucoup à recevoir d'autres réflexions et commentaires des lecteurs. Prière de les acheminer à btomlinson@ccic.ca.

² S'il est vrai que des gouvernements bénéficiaires et des OSC ont contribué à formuler ce consensus à la Réunion de haut niveau tenue à Paris, ignorons dans quelle mesure les gouvernements bénéficiaires en ont façonné les principes ou les engagements. Les OSC présentes à Paris en 2005 sont listées parmi les participants au consensus, mais à aucun moment n'ont-elles souscrit à la *Déclaration de Paris*. Bon nombre desdits principes tirent leur origine de *Shaping the 21st Century* un document du CAD rédigé en 1996 uniquement par les ministres chargés de l'aide dans les pays donateurs. Lire à ce sujet le bref historique de Renzio et Mulley, 2006.

organismes de la société civile (OSC)³. Récemment, entre pays donateurs et parmi certains organismes de la société civile du Nord, ont amorcé une discussion sur la façon d'inscrire les efforts de développement des OSC dans les engagements de la *Déclaration de Paris*. Mais une telle inclusion dans les principes et perspectives de la *Déclaration* fera-t-elle des OSC de meilleurs acteurs du développement ?

Dans le présent document de travail, l'auteur entend contribuer au débat qui s'amorce, en testant si les principes de la Déclaration de Paris s'appliquent universellement aux organismes de la société civile. Au lieu de prendre pour point de départ ce que les principes de la *Déclaration* impliquent pour les acteurs de la société civile⁴, l'auteur tente plutôt de distinguer les fondements d'une coopération efficace entre les donateurs officiels, et les fondements de la coopération internationale entre les OSC. Pour vérifier l'efficacité des OSC, il convient de bien comprendre au départ les mandats des acteurs de la société civile qui sont à juste titre des acteurs du développement.

Remettant brièvement en cause la notion de « l'efficacité de l'aide » des pays donateurs, l'auteur pose d'abord le problème de l'efficacité de l'aide dans le cadre des obligations relatives aux droits de la personne, et ce pour l'ensemble des acteurs du développement. Ensuite il clarifie le but et le rôle des OSC dans la promotion de l'égalité, de la justice et de la réduction de la pauvreté. Ce faisant il examine de plus près les principes et pratiques que les OSC se sont donnés comme guides pour rendre plus efficace leur contribution à l'atteinte de ces buts. Le CAD estime que les OSC ont versé 11,3 milliards \$US dans les projets de coopération internationale en 2004⁵. Mais les OSC n'organisent pas ces projets dans le vide, les orientations des gouvernements et des bailleurs de fonds exercent sur eux une forte influence, positive et négative.

³ Une multitude d'OSC sont engagés dans le développement. Le présent document porte sur le sous-ensemble des OSC du Nord et du Sud qui sont liés directement ou indirectement au système de l'aide au développement international, et dont le mandat consiste en gros à contribuer à la réduction de la pauvreté dans le Sud. Ce sous-ensemble est composé d'organismes de citoyens, officiellement organisés et enregistrés (ONG, associations, coopératives, syndicats, organismes de confessionnel, institutions culturelles, professionnelles, éducatives) plutôt que de groupes communautaires de quartier ou de mouvements sociaux informels, bien que les uns aident très probablement les autres à réaliser leurs mandats et leurs buts.

Le présent document ne porte aucunement sur le rôle des OSC locales ou de coopération internationale dans l'aide humanitaire ou dans les réponses aux situations complexes de conflit ou d'après conflit. Il met l'accent sur les OSC qui œuvrent en partenariat dans les pays en développement qui sont moins aux prises avec un conflit ou une urgence humanitaire. Voilà une lacune majeure reconnue (reflétée aussi dans la documentation sur l'efficacité de l'aide) puisque les OSC internationales jouent un rôle de plus en plus important dans les situations d'urgence humanitaire. Pour une image plus complète des questions entourant l'efficacité de l'aide, il faudrait prendre en compte l'abondante documentation qui porte sur les principes et bonnes pratiques d'action humanitaire, et sur les codes de conduite guidant les OSC engagés dans l'aide humanitaire.

⁴ Le CCCI et d'autres OSC ont exprimé récemment nombre de leurs préoccupations à cet égard. Lire « The Paris Declaration on Aid Effectiveness : Donor Commitments and Civil Society Critiques », de Brian Tomlinson, un document d'information du CCCI reprenant les préoccupations des OSC quand l'ordre du jour de la Déclaration de Paris en matière d'efficacité de l'aide CCCI.ca/e/docs/002_aid_2006-05_paris_declaration_backgrounder.pdf). CARE International et Actionaid ont préparé dernièrement un aperçu excellent et approfondi d'un grand nombre de préoccupations qui vont dans ce sens [CARE et Actionaid, 2006].

⁵ Il n'y a pas d'estimation comparable pour le Canada. L'ACDI a rapporté au CAD que les OSC canadiens avaient contribué 640 millions \$US pour la coopération internationale, excluant ce que le gouvernement fédéral a versé. Le CCCI estime que, toutes sources confondues, les OSC canadiens ont versé environ 1,3 milliard \$CAN pour la coopération internationale en 2004, soit 50 p. 100 du total des débours de l'ACDI cette année-là.

Aussi l'auteur conclut-il en se demandant quelles orientations seraient un cadre propice à une plus grande efficacité des OSC⁶. En conclusion, la discussion renvoie à la pertinence des principes de la *Déclaration de Paris* pour la société civile en tant que protagoniste du développement.

Les OSC sont l'expression d'une action citoyenne. En coopération internationale, les OSC mobilisent des ressources, ils tissent des liens internationaux de solidarité avec les pauvres qui tentent de revendiquer leurs droits et de tenir les gouvernements responsables. Dans le présent texte, l'auteur affirme que de tels efforts sont plus efficaces lorsqu'ils reflètent et encouragent la « prise en charge locale » sous forme de processus politiques et sociétaux dans lesquels s'engagent les citoyens et citoyennes souvent exclus. Toutefois, le rôle central des OSC dans l'édification d'une culture démocratique se trouve en tension avec l'interprétation étroite que la *Déclaration de Paris* donne du terme « prise en charge ». Bien que la *Déclaration* ne mentionne presque pas la société civile, elle présume que celle-ci peut être simplement subsumée aux principes et engagements qui y sont énoncés; cette présomption risque de saper les conditions clés qui permettraient aux OSC d'être des acteurs du développement efficaces.

2.0 UNE COOPÉRATION INTERNATIONALE EFFICACE : UNE APPROCHE BASÉE SUR LES DROITS

Les OSC accueillent favorablement divers aspects des engagements des pays donateurs, mais ils questionnent les critères utilisés dans la *Déclaration de Paris* pour juger l'efficacité de l'aide. En conséquence, ils supportent avec prudence les réformes à l'ordre du jour des donateurs, et soulèvent trois questions clés sur l'efficacité de l'aide : dans quel but? Pour qui? Et mesurée par qui? De plus en plus les OSC répondent à ces questions dans un cadre de droits de la personne.

S'il faut en croire la *Déclaration*, les réformes proposées vont aider à atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. Or, l'ordre du jour de la *Déclaration* en matière d'efficacité de l'aide vise non pas les conditions à remplir pour réduire véritablement la pauvreté, mais bien les réformes institutionnelles requises pour un *régime d'aide* plus efficace et efficient. Les donateurs admettent que leur but global est d'améliorer le fonctionnement du régime d'aide, c.-à-d. les conditions qui affectent la mobilisation des ressources humaines et financières de plus en plus importantes que les donateurs officiels versent à leurs homologues gouvernementaux du Sud.

En fait, plaident les OSC, il n'y a aucun consensus sur les approches du développement. Un consensus exprime la convergence des politiques, des objectifs de programmes et des conditions liées à l'aide harmonisée des donateurs. Pourtant, l'aide des donateurs est encore en grande partie déterminée par les donateurs officiels qui dialoguent maintenant plus souvent avec certains représentants gouvernementaux sélectionnés dans le Sud [CARE et Actionaid, 2006]; la participation ou l'engagement des autres acteurs sociaux du développement demeure très limitée.

⁶ Cette conclusion met à profit la série de documents de discussion préparés par le CCCI sur le renforcement des partenariats avec la société civile, en tant que contribution au renouvellement du cadre stratégique visant les partenariats avec la société civile, amorcé en ce moment par l'ACDI. Ces documents sont disponibles au CCCI.ca/e/002/aids.html.

Au nom de « l'efficacité de l'aide », la *Déclaration de Paris* enferme les programmes bilatéraux des pays donateurs dans une relation exclusive et centralisée avec les acteurs des États du Sud. Or ceux-ci sont souvent très sensibles aux seuls intérêts politiques des nantis et de l'élite. Les conditions de politique économique, de gouvernance et de reddition des comptes, que coordonnent des économistes de la Banque mondiale et du FMI, ont en effet été intégrés dans les programmes d'aide des pays donateurs, « alignés et harmonisés » dans chaque pays [Eurodad, 2006; Actionaid International, 2006]. La plupart des OSC se réjouissent que l'aide incite les gouvernements des pays pauvres du Sud à mieux respecter leurs obligations envers leurs citoyens en matière d'éducation et de santé. Mais au delà de la rhétorique des pays donateurs sur le rôle central de la « prise en charge locale », les conditions de leur aide continuent à façonner chacun des aspects du développement dans ces pays, et elles minent le droit des citoyens de déterminer les politiques et orientations de leurs gouvernements, quant à leur propre développement⁷.

La véritable mesure de l'efficacité de l'aide, comme l'ont suggéré les OSC à la Réunion de haut niveau tenue à Paris en 2005, doit être la façon dont les modalités touchant les ressources d'aide s'attaquent réellement aux conditions qui maintiennent les inégalités et la pauvreté des populations pauvres et marginalisées [Tujan, 2005]. Malheureusement, les indicateurs et critères conçus par la Banque mondiale et le CAD pour évaluer l'engagement des donateurs, dans la *Déclaration de Paris*, ne répondent pas à cette question [DAC, 2005]. Un nouveau cadre s'impose.

Le CCCI et d'autres réseaux de la société civile dans le monde préconisent une approche axée sur les droits de la personne, comme cadre normatif d'organisation de la coopération internationale. Cette approche donne la primauté aux instruments de droits de la personne reconnus par la communauté internationale, dont le droit au développement. Bien qu'il soit ici question de coopération internationale, l'approche axée sur les droits doit être globale et ne reflète dans toutes les dimensions des politiques des pays donateurs et bénéficiaires, y compris sur la promotion des investissements, la justice commerciale, l'inclusion économique et sociale, l'annulation de la dette, de même que sur les efforts pour préserver les écosystèmes de la planète.

Dans un cadre axé sur les droits, plaident les OSC, ce sont les obligations des États en matière de droits de la personne qui doivent déterminer les principes et les normes de suivi des progrès des pays donateurs dans le système d'aide [Reality of Aid, 2004]. Le PNUD soutient cette approche quand, dans son Rapport 2002 sur le développement, il demande une « éthique fondée sur les droits, pour l'aide » comme base pour habiliter les gens à lutter contre la pauvreté [PNUD, 2000, pp. 12, 119]. L'efficacité de l'aide en coopération internationale ne peut donc pas être comprise séparément de cette « éthique fondée sur les droits ».

Comme le montrent les travaux d'Amartya Sen [Sen, 1999], nous aurons réussi finalement à mettre fin à la pauvreté lorsque les droits des gens pauvres et vulnérables seront reconnus face aux relations de pouvoir extrêmement inégales, à tous les niveaux, sur les plans culturel, social, économique et politique. Les gens pauvres et vulnérables étant en majorité des femmes, les questions d'équité entre les sexes et les mécanismes permettant aux femmes de réclamer leurs droits sont au cœur de la réduction de la pauvreté.

⁷ Il importe de noter que deux pays donateurs – au Royaume-Uni le DFID et en Norvège le NORAD – ont élaboré des orientations pour réduire et éliminer les conditions de politique économique, telle la privatisation, à leur aide et aux projets de la Banque mondiale. À ce jour, toutefois, ces orientations ont eu peu d'influence sur les autres donateurs bilatéraux, la Banque mondiale et le FMI.

Même s'il repose sur les conventions et codes légaux internationaux, le cadre axé sur les droits reste dynamique et continue d'évoluer. Il a résulté des longues décennies de luttes menées par les organisations populaires – mouvements des femmes, nations autochtones, réseaux des gays et lesbiennes, organisations syndicales et organisations de travailleurs, de pêcheurs, de cultivateurs, et défenseurs des droits. Les droits de la personne étant essentiellement actifs, ils n'ont pas à être simplement *promus* ou *protégés*, il faut aussi les exercer, les mettre en pratique. Ils ont des effets sur toute action menée par un bailleur de fonds ou un gouvernement ou par tout autre acteur qui s'engage à mettre fin à la pauvreté [Foster, 2003, pp. 7-8].

Mesurer l'efficacité de l'aide au moyen d'un cadre des droits de la personne a pour principal effet de confirmer qu'aucun changement réel et durable ne surviendra sans l'engagement des citoyens. Toute action pour contrer la pauvreté est intrinsèquement politique. La volonté politique ainsi que les stratégies et capacités institutionnelles des gouvernements des pays sont essentielles, certes, mais elles sont insuffisantes pour obtenir des résultats durables. L'organisation de mouvements politiques et sociaux, par ceux et celles qui sont pauvres ou autrement marginalisés par leur société ou leur gouvernement, s'avère primordiale pour la revendication de leurs droits. Le droit d'association et la participation élargie des citoyens aux stratégies de revendication des droits constituent donc deux mesures cruciales pour comprendre l'efficacité des OSC dans la réduction de la pauvreté. Or les inégalités, les vulnérabilités et la pauvreté grèvent lourdement la capacité des citoyens à profiter de ces droits. On l'a noté déjà : les intérêts des pays donateurs et des transnationales en matière de commerce, de sûreté et de politique, restreignent depuis de nombreuses années l'espace politique dont les gouvernements des pays pauvres ont besoin pour respecter les obligations envers leurs citoyens.

Quand les citoyens s'affairent ensemble aux mêmes priorités pour un développement autre, ils procèdent de différentes façons – faire prendre conscience de leurs droits aux citoyens, leur offrir la chance de participer à une OSC, lancer un projet de développement local, collaborer avec les OSC et les mouvements sociaux pour défendre et revendiquer des droits dans le pays et dans le monde. Une culture politique démocratique solide, les OSC sont un élément essentiel. C'est donc dans ce cadre, axé sur les droits, qu'il faut considérer l'efficacité de l'aide des OSC.

Sous le point 3 est décrit la gamme des rôles et des défis d'efficacité qui se posent aujourd'hui aux ONG du Nord et du Sud dont la vision de solidarité consiste à appuyer les efforts des pauvres et des marginalisés qui revendiquent leurs efforts pour leurs droits. Cela introduira le point 4 où sont énoncés les principes et approches d'une collaboration internationale susceptible de rendre les OSC plus efficaces, compte tenu des rôles qu'ils ont à jouer et des défis qu'ils ont à relever.

3.0 LE RÔLE DES OSC ET LES DÉFIS DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

3.1 Définir le rôle stratégique des OSC dans la coopération internationale

L'action des OSC en faveur d'un développement centré sur la réduction de la pauvreté et la promotion des droits ne peut se réduire simplement à quelques énoncés fonctionnels. Cette action est inévitablement modelée par la très grande diversité des OSC, laquelle se traduit à son tour par un éventail de valeurs, d'objectifs, de secteurs d'intervention, de structures et de ressources. Chaque OSC se distingue par la représentativité de ses commettants et ses liens avec ces derniers,

par sa situation géographique et sa portée, par son énoncé de mission très pointu ou large et complexe, il diffère par le degré variable de ses compétences et de sa capacité à changer les choses, et par son accès limité ou étendu à des partenaires internationaux⁸. En son centre, par contre, le rôle des OSC ne saurait être séparé de la dynamique de la participation citoyenne et de la démocratie.

Même si la contribution des OSC à la réduction de la pauvreté et à l'habilitation des pauvres à revendiquer leurs droits revêt de multiples formes, dont les plus efficaces se caractérisent par quelques dimensions importantes. Dans la perspective des droits, l'efficacité des OSC découle de valeurs profondes – démocratie, participation, égalité socioéconomique, sentiment aigu d'être des citoyens du monde. Le rôle pluriel des OSC a énormément évolué au fil de l'expérience acquise au cours des 30 dernières années. Récemment ce rôle a été mis à rude épreuve par les répercussions de la politique et des technologies de la mondialisation sur la possibilité même des liens de solidarité globale [Lavergne et Wood, 2006, 5]. Certains rôles stratégiques incombent en grande partie, mais pas exclusivement, aux OSC du Sud; d'autres rôles sont partagés entre le Nord et le Sud en coopération internationale; d'autres encore incombent davantage aux OSC du Nord⁹.

3.1.1 Les neuf rôles stratégiques des OSC

1. **Collaboration et solidarité.** Les OSC contribuent au développement en collaborant avec les organismes et les mouvements sociaux composés de citoyens pauvres ou autrement marginalisés, ou qui travaillent en solidarité avec eux. Ces organismes très majoritairement basés dans le Sud développent l'action citoyenne au sein des groupes d'entraide, en appui à un développement axé sur les personnes, et ils promeuvent une culture démocratique de valeurs civiques de participation.
2. **Gouvernance démocratique.** Les OSC favorisent la gouvernance démocratique dans le Sud en unissant et en articulant entre eux les intérêts des citoyens [Lavergne et Wood, 2006, p. 22]. Le travail des OSC du Sud aide à susciter une participation novatrice des citoyens à la gouvernance, à tous les niveaux de la société, en favorisant la médiation et l'agrégation d'intérêts disparates au sein des communautés et entre elles.

⁸ Pour Michael Edwards, il est impossible et probablement inutile de fouiller à la loupe cette diversité quand on tente d'évaluer l'action des OSC et de cerner leurs rôles clés, parce que la dite action est liée à des couches et à des réseaux nationaux et mondiaux complexes d'action citoyenne. Il propose plutôt, pour évaluer leur impact, de se demander « si les ONG (sic) ont fait ce qu'il fallait concernant les grands problèmes de notre époque », et de moins se casser la tête à tenter de distinguer les rôles des OSC au niveau micro [Edwards, 2005, 6]. Edwards et d'autres suggèrent que cet impact large et systémique consiste globalement : 1) à modifier les termes du débat sur la mondialisation; 2) à inscrire la réduction de la pauvreté et des inégalités dans les ordres du jour mondiaux; 3) à s'attaquer aux questions d'annulation de la dette; 4) à faire ressortir la nécessité d'une réforme des institutions internationales de gouvernance; et 5) à affirmer notre adhésion intellectuelle aux droits de la personne en tant que principes fondamentaux du développement.

⁹ Dans une ébauche antérieure, les commentateurs suggéraient de lister autrement les rôles des OSC du Nord et du Sud. Bien qu'il y ait clairement distinction des rôles entre OSC du Sud et du Nord, comme le soutient l'auteur dans ce paragraphe, la mondialisation des activités des OSC, leur convergence dans les réseaux, l'expansion (controversée) de certains gros OSC dans le Nord comme acteurs principaux du développement dans le Sud entraînent aussi un recoupement grandissant desdits rôles. Il faut peut-être une analyse plus poussée qui prenne en compte la dynamique Nord-Sud plus complexe entre les OSC.

3. **Égalité des sexes.** Promouvoir l'égalité des sexes, en insistant en particulier sur les droits des femmes pauvres et marginalisées, est un volet essentiel critique de toute stratégie efficace pour faire reculer la pauvreté. Les organismes de la société civile œuvrant avec les femmes, en particulier, entreprennent et favorisent une programmation Femmes sensible à la culture locale dans le Sud. Ils attirent l'attention des bailleurs de fonds autant que des OSC du Nord et du Sud sur les questions clés touchant les rapports hommes-femmes, manquant autrement à leur programmation quotidienne dans tous les domaines du développement [AWID, 2006].
4. **Voix citoyennes.** Les OSC aident à articuler les voix et les intérêts des citoyens, en particulier des pauvres et des marginalisés, dans les mécanismes d'élaboration des politiques. L'interaction des OSC du Nord et du Sud peut étendre et renforcer les espaces de dialogue démocratique sur les politiques dans le Sud en facilitant consciemment l'inclusion d'agents de changement locaux issus des différents niveaux de la société. Cette interaction peut également nourrir la capacité des OSC du Sud à suivre de plus près les processus de dialogue sur les politiques, et à susciter un appui populaire à leur travail de sensibilisation et de pression.
5. **Innovation stimulante.** Les OSC ont développé et aident à mettre à l'échelle des conceptions novatrices du développement, en particulier dans le secteur des services sociaux, et aussi des formes d'entrepreneuriat social et de production de recettes qui sont bien enracinées dans les contextes où vivent et travaillent les pauvres. Les OSC prennent des risques, intervenant souvent dans des situations complexes où les résultats inter reliés sont difficiles à prévoir, et répondent aux besoins de gens qui autrement seraient mal desservis par les autorités ou le régime d'aide. Si parfois ces innovations s'inspirent des leçons que les OSC du Nord ont retenues dans leurs programmes, elles s'enracinent en grande partie dans l'expérience des OSC du Sud. Ainsi des OSC du Nord, tirant les leçons de leur expérience, ont encouragé leurs homologues du Sud à remplacer la prestation de services directs par l'habilitation des collectifs pauvres à revendiquer leurs droits [CARE et Actionaid, 2006, pp. 52-54; Lavergne et Wood, 2006, p. 31].
6. **Développement des capacités.** OSC du Nord et du Sud travaillent tous avec des organismes locaux ayant un mandat de portée locale ou nationale, parfois aussi avec les autorités locales et des ministères du pays, offrant des possibilités de formation et d'apprentissage dans divers domaines pertinents pour le changement social. En donnant accès à des expertises et réseaux différents, les liens entre OSC du Nord et du Sud permettent de révéler des perspectives et des savoirs nouveaux profitables au développement continu des capacités.
7. **Réseautage et apprentissage.** Les OSC facilitent l'échange d'information, le réseautage et l'apprentissage, dans et entre les régions et pays en développement, et entre le Nord et le Sud. Les OSC de coopération du Nord peuvent stimuler l'échange d'information avec leurs homologues du Sud et, ainsi les aider à développer leurs propres capacités et à participer aux processus complexes des politiques internationales. Les partenariats Nord-Sud créent un espace où le savoir des OSC issu d'une expérience de développement au niveau micro peut avoir un effet multiplicateur et des répercussions sur des discussions de lignes d'action de niveau macro à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Le réseautage aide également les OSC à se formuler des objectifs communs à partir desquels ils pourront s'associer, ou remettre en question les décisionnaires officiels¹⁰.

¹⁰ Selon les chercheurs des ODI, les réseaux et partenariats d'OSC peuvent jouer six rôles liés à la mobilisation des gens : rôle de *filtre* en déterminant quelles informations méritent une attention; un rôle d'*amplificateur* en diffusant plus largement les idées peu connues ou peu comprises; un rôle d'*animateur* en aidant les membres et les citoyens à réaliser leurs activités avec plus d'efficacité et d'efficience; un rôle de *bâtisseur* en soutenant et préconisant les normes et valeurs des individus ou des organismes au sein des communautés; un rôle de *fournisseur* en fournissant des ressources à d'autres organismes [Court, et. al., 2006, 36].

8. **Augmentation des ressources.** Les OSC mobilisent et augmentent les ressources humaines et financières du Nord. Chaque année les OSC canadiens recueillent plus de 700 millions \$CAN dans le public canadien, auxquels ils ajoutent 400 millions \$CAN obtenus auprès des sources gouvernementales canadiennes et multilatérales¹¹. Les ressources transférées par les OSC du Nord peuvent être souples, avoir un gros impact (dans un contexte de risque élevé) en ciblant une variété de domaines, rejoindre les endroits où vivent des pauvres, ou viser des modes de développement délaissés par d'autres acteurs du développement et dans lesquelles les projets de taille modeste ou moyenne peuvent encore jouer un rôle crucial.
9. **Promotion de la citoyenneté mondiale.** Les OSC du Canada et d'ailleurs dans le Nord traduisent de façon significative l'importance accordée par les citoyens au développement et la justice sociale dans le monde. Premiers responsables de la mise en œuvre des programmes d'engagement du public aux questions mondiales, les OSC informent les gens, leur font prendre conscience de ces questions, créent des occasions où le public fait l'expérience des réalités locales des pays en développement, ils aident les citoyens du Nord et du Sud à travailler et agir de concert dans le but de changer les conditions qui entretiennent la pauvreté et l'injustice [CCCI, 2006c].

3.2 Les défis que les partenariats entre OSC du Sud et du Nord doivent relever pour être efficaces

Les OSC du Sud (OSCS) ont cerné dans les partenariats internationaux certains problèmes limitant leur propre capacité à obtenir les résultats et répercussions liés aux buts qu'ils se sont fixés. Un de ces défis – non le moindre – est que le leadership intellectuel et le contenu de la nouvelle architecture de l'aide émanent principalement du Nord au lieu du Sud, pour les donateurs autant que pour les OSC [Lwanga-Ntael, 2005, p. 3; Tembo, 2003, p. 9]. Du point de vue d'un OSC du Sud, la principale difficulté pour un engagement efficace des OSC Nord-Sud en vue de réduire la pauvreté réside, encore et toujours, dans le profond déséquilibre des pouvoirs, en faveur du Nord, dans la structure des OSC et dans leurs relations (que l'homologue du Nord décrit souvent comme un « partenariat ») avec les pays donateurs.

Du point de vue d'un OSC du Sud, la relation la plus efficace repose non pas sur le modèle de charité donateur-bénéficiaire, mais sur la solidarité mutuelle. L'un s'incarne d'abord par la provision de ressources du Nord au Sud. L'autre respecte l'autonomie des acteurs des OSC du Sud, offrant un plus vaste espace pour la transparence dans la relation ainsi que des mécanismes plus efficaces et plus équitables pour négocier et contrôler les progrès vers l'atteinte des objectifs, et ce dans un esprit de responsabilité mutuelle [Brehm, Vicky (2000), p. 56, ministre des Affaires étrangères, Finlande, 2002]. Par contre, on reconnaît que la complexité des demandes, explicable par la façon dont les OSC du Nord (OSCN) doivent gérer leur financement et en rendre compte, constitue l'un des principaux défis de la mise en place de ces conditions.

¹¹ Lire « Funding International Development : Revenue Trends for 60 Canadian CSOs, 1994 – 2004 », par Brian Tomlinson, disponible au CCCI.ca/e/002/aid.shtml. Les 400 millions \$ sont une projection fondée sur la tendance observée auprès de ces 60 OSC membres. Lire également Lavergne et Wood, 2006, p. 15.

Les OSCN doivent cesser d'agir de leur propre initiative en intervenant directement dans les collectivités du Sud. La réduction de la pauvreté ne donnera des résultats durables que s'ils créent et maintiennent des relations avec les OSC de la société civile dans le Sud (et parfois avec des agences gouvernementales)¹².

Ce principe directeur guide la plupart des OSC canadiens de coopération internationale depuis plus de 15 ans. Afin d'articuler cet engagement, le CCCI a récemment mis à jour son *Code d'éthique* (élaboré et appliqué par plus de 90 OSC canadiens) en y ajoutant un ensemble de « principes de partenariat » et d'interprétations de fonctionnement qui devraient aider les membres du CCCI à renforcer leurs liens avec les autres OSC pour une action plus efficace. D'après le CCCI, « le partenariat doit être un véhicule pour un accompagnement à long terme qui supporte le droit des peuples à déterminer et à réaliser les activités qui font avancer leurs propres choix en matière de développement » [CCCI, 2004]¹³ Les partenariats se bâtissent sur la reddition de comptes les ressources et les objectifs communs [Lavergne et Wood, 2006, p. 13]. Mais quels défis les OSC du Nord et du Sud doivent-ils relever pour atteindre cet objectif ?

3.2.1 Les modalités des projets des OSC du Nord limitent l'autonomie et la légitimité des institutions

Même si les projets individuels s'avèrent un moyen efficace de définir et d'atteindre tel but particulier d'un OSCN, d'ordinaire ils ne constituent qu'un aspect du travail d'un OSCS. Or trop souvent, malheureusement, ces projets-là retiennent et structurent l'attention et les relations potentielles de l'OSCS en question. De plus, les objectifs prioritaires des OSCN sont souvent assujettis aux priorités sectorielles des bailleurs de fonds du Nord. Beaucoup d'OSCS, à mesure que leurs capacités institutionnelles se renforcent, veulent obtenir des possibilités de financement qui dépassent leurs dépenses de « projets ». Pour eux, le financement le plus profitable est celui qui respecte le besoin des institutions du Sud d'avoir des programmes souples, intégrés, jugés légitimes par leurs commettants et en particulier par les communautés pauvres et marginalisées [ministère des Affaires étrangères, Finlande, 2002; Lavergne et Wood, 2006, pp. 9-10 pour une discussion sur la pertinence continue des petits projets]. Pour les OSCS, les secteurs de travail pour lesquels il est plus difficile d'obtenir des fonds sont souvent liés à la démocratie et au développement, à la défense et à la promotion des droits.

L'OSCS atteint une efficacité maximale à tous les niveaux quand il peut organiser son travail d'une façon itérative, enracinée dans ses liens avec ses commettants nationaux dont l'intérêt pour ses activités et son mandat est manifesté. Joint à cela, les OSCS craignent que le défi que pose le développement de leur base ne soit compliqué par la dynamique, assez récente, qui pousse les OSCN les plus puissants à s'étendre à l'étranger et à « nationaliser leur marque d'OSC » sur le marché local des pays en développement, ouvrant des bureaux dirigés par du personnel des pays en développement, et établissant des relations directes avec le gouvernement. De tels développements peuvent parfois freiner voire miner la croissance autonome des OSCS locaux

¹² Les OSC du Nord ne doivent pas supplanter les OSC nationales dans le travail avec les gouvernements du Sud, cela est important, puisque ces gouvernements recherchent les ressources et capacités dont peuvent disposer les familles mondiales d'OSC, telles Oxfam et Aide à l'enfance.

¹³ Le CCCI n'est pas le seul à s'être doté d'un Code de conduite. Le BOND, qui regroupe les OSC du Royaume-Uni, a réexaminé récemment les façons de procéder des ONG pour assurer la qualité de leurs relations de développement, de même que les divers codes de pratique élaborés dans différentes circonscriptions et devant régir lesdits OSC [BOND, 2006].

[Edwards, 2005, 7; Menocal et Rogerson, 2006, 20; CARE et Actionaid, 2006, 45]. Plus largement, peu d'OSCS reçoivent un engagement ou un financement sérieux relativement à l'obligation des OSCN de rendre compte vers le bas, et à leur effort pour susciter la mutualité durant l'élaboration et l'évaluation des projets et des programmes partagés.

3.2.2 Faibles capacités institutionnelles des OSC du Sud, et contexte changeant

De nombreux OSCS, surtout les plus proches des individus et communautés pauvres, sont mis au défi dans leurs capacités de gestion et de changement organisationnels. On s'attend qu'ils développent des programmes efficaces avec les gouvernements, avec les bailleurs de fonds et avec les OSCN, et ce dans un contexte toujours plus complexe sur le plan social, économique et politique. Il leur est aussi demandé de fonctionner efficacement, alors que l'infrastructure locale souffre de graves déficiences. Bien que leurs liens avec les collectivités locales constituent à l'évidence une force, souvent les OSCS sont très spécialisés dans un secteur ou une localité; ils n'ont pas beaucoup appris à cerner et à présenter des points de vue qui débordent la dynamique de leur réalité locale. Beaucoup de commentateurs des OSCS continuent à souligner les lacunes importantes dans la capacité des OSCS à prendre part aux processus politiques avec les gouvernements, les bailleurs de fonds, et la communauté internationale [Menocal et Rogerson, 2006; CARE et Actionaid, 2006].

Souvent le soutien offert à l'OSCS pour le développement de ses capacités vise à permettre de mieux gérer la mécanique du projet initié par le Nord, et non ses besoins institutionnels. Récemment les OSC de prestation de services dans le Sud ont été mis au défi d'acquérir des capacités de plaideur afin de compléter ou délaissier la prestation de services directs (encore extrêmement nécessités par les circonstances), au profit d'une approche des droits susceptible de mieux organiser et amener les collectivités pour la revendication de leurs droits [CARE et Actionaid, 2006, p. 34]. Sinon, il vaudra peut-être mieux conserver la distinction entre OSC avec mandat de prestation de services, et OSC avec projet de réforme sociétale et de changement des structures d'injustice. La détermination de l'approche appropriée est étroitement liée au contexte particulier de chaque pays concerné, et elle résulte de la dynamique des OSCS.

3.2.3 Des conditions légales restrictives limitent l'expansion du rôle des OSC du Sud

La plupart des OSCS favorisent un cadre légal et réglementaire propice dans leur pays, à condition qu'il respecte l'indépendance des OSC dans ledit pays. Par contre, dans certains pays en développement, les lois servent à restreindre l'activité légitime des OSC susceptibles de remettre en cause le gouvernement. Dans ces pays-là, on ne demande pas beaucoup l'avis des OSC avant de rédiger les lois. Depuis septembre 2001, les lois antiterroristes posent des conditions restrictives au financement et aux rapports des OSCN, et ont eu de graves répercussions sur la qualité de leurs partenariats dans le Sud. Plus largement, soulignent les OSC, une alimentaire culture politique démocratique est essentielle pour que s'exerce la citoyenneté. Quand un gouvernement entrave la liberté de la presse d'exposer l'information pertinente pour les intérêts des citoyens, ou qu'il limite la liberté d'association de ces derniers, il gêne la capacité des personnes pauvres et marginalisées à revendiquer leurs droits. Or, ces deux droits politiques sont cruciaux pour une société démocratique¹⁴ [Tembo 2003, 5; Wild, 2006, 10].

¹⁴ Depuis 2001, les lois antiterroristes aux États-unis, au Canada et dans des pays en développement se sont traduites par de nouvelles restrictions et exigences en matière de rapports pour les OSC du Nord, ce qui affecte les conditions des partenariats entre société civile du Nord et du Sud.

3.2.4 Les OSC du Sud ont moins d'espace politique pour intervenir politiquement

Les consultations menées dans certains pays du Sud en vue d'élaborer le cadre gouvernemental stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) ont récemment donné aux OSC une occasion d'intervenir. Or beaucoup d'OSCS ont vu se rétrécir l'espace politique qui permet d'exercer une influence continue sur les politiques et une surveillance critique du rendement du gouvernement.

L'effort des bailleurs de fonds en vue de contribuer à renforcer la capacité des gouvernements à offrir des services et à appliquer des politiques pour leur population a été bien accueilli par la plupart des observateurs des OSC. Mais lorsque les bailleurs de fonds négocient avec tels responsables précis au sein du gouvernement pour contribuer au budget central qui aura toute une gamme de retombées pour les pauvres, ils le font à huis clos en fonction de règles et de conditions techniques et politiques en grande partie imposées par eux-mêmes.

Les OSC locaux disent aussi avoir moins souvent l'occasion de rencontrer et d'influencer les bailleurs de fonds, selon qui la nouvelle architecture de l'aide devrait amener les OSCS à travailler exclusivement avec leurs propres gouvernements [CARE et Actionaid, 2006, p. 30]. Les OSCS et les mouvements sociaux afférents, représentant les groupes populaires qui ont des points de vue critiques sur les politiques du gouvernement et des bailleurs de fonds, ont été mis sur la touche par leurs gouvernements, qui dans ce cas ont brandi les ententes nationales *alignées* sur les priorités politiques et budgétaires déjà convenues entre bailleurs de fonds, gouvernement et OSCN et OSCS sélectionnés. Quand un OSC local est loin de la capitale, même si un processus politique l'intéresse et l'engage, il n'a souvent ni l'information pertinente ni les moyens de parcourir des centaines de kilomètres pour participer à une consultation de dernière minute sur telle ou telle politique. Ces consultations ont généralement dominées par quelques OSCN qui ont une présence locale, et par des OSCS nationaux [CARE et Actionaid, 2006, p. 36].

3.2.5 Besoins, culture et savoirs locaux peu connus et mal compris

L'Internet a créé d'énormes possibilités d'échange d'information et de gestion quotidienne des relations, à des milliers de kilomètres de distance. Pourtant les OSCS éprouvent d'importantes difficultés à obtenir à temps l'information sur les donateurs et leurs partenaires OSCN. Au lieu d'un dialogue continu, les OSCS se trouvent souvent devant le fait accompli : les homologues du Nord ont déjà avancés des hypothèses sur les questions et démarches les plus importantes en vue de réduire la pauvreté dans leur pays, et sur leurs propres besoins et contexte comme OSC du Sud. À cette question s'ajoute celle, souvent soulevée par les OSCS, de la responsabilité quand un OSCN prétend représenter légitimement les intérêts politiques du Sud dans les pays du Nord ou dans les forums internationaux où les OSCS ont beaucoup plus de difficulté à se rendre régulièrement. Mais les OSCN de taille plus petite ou moyenne n'ont souvent pas la capacité requise pour traduire leur connaissance du terrain en un message politique pertinent dans le Nord, et ce même s'ils respectent intégralement leurs partenariats dans le Sud.

4.0 LES CONDITIONS D'UNE COOPÉRATION INTERNATIONALE PLUS EFFICACE ENTRE OSC

Certes, les relations de coopération au développement entre OSC prennent différentes formes qui ne reposent pas toutes sur le partenariat, objet du présent document de travail. Plus récemment, les modalités liées à la mondialisation ont contribué à un mélange des formes d'engagement des OSC – partenariats institutionnels, coalitions d'OSC, alliances et réseaux tricotés moins serré. Ce mélange, avec les OSCN engagés à des degrés variables, a augmenté l'effet d'ensemble des initiatives globales des OSC [Brehm, 2000, p. 53]. Avec l'expansion des forums et réseaux d'OSC à l'échelle mondiale globaux les possibilités augmentent pour les OSC de chercher des causes communes, de mettre à l'échelle les approches efficaces, ou d'unir leurs perspectives politiques en vue d'actions communes de sensibilisation ou de politique. Malgré l'importance de tels mélanges des formes d'engagement, ce sont les OSC individuels qui demeurent le point de référence pour une grande partie des discussions sur les conditions qui permettront aux OSC de relever avec efficacité les défis cernés par les OSCS.

Pour déterminer les modalités de financement avec leurs homologues du Sud, la plupart des OSCN, à l'instar des pays donateurs, doivent faire des choix. Ces choix, prétend le présent document, devraient être guidés par l'efficacité des contributions des homologues du Sud à la justice et à la réduction de la pauvreté, efficacité que les OSCN auront évaluée en tenant compte d'une approche axée sur les droits. Cela ne signifie pas nécessairement que les OSC font leurs choix à l'aide de ces critères. De fortes dynamiques de pouvoir et de politique sont en jeu pour les OSC du Nord comme pour les pays donateurs, cela est clair. Trois grandes considérations façonnent l'efficacité du soutien offert par les OSCN à leurs homologues du Sud.

Premièrement, la qualité des relations entre OSC du Nord et du Sud doit renforcer la capacité des OSCS et celle de leurs commettants, non seulement de prendre en charge leur propre dynamique de développement, mais aussi de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques nationales. À cet égard, pour les OSC, la « prise en charge » est un processus politique continu inhérent à toute société. Malheureusement, la *Déclaration de Paris* vise principalement les processus institutionnels du gouvernement : ses repères ne tiennent pas compte de l'autre façon, plus dynamique et politique, de comprendre la prise en charge locale comme associant des citoyens engagés¹⁵. La question se pose donc à savoir si le principe de la prise en charge est compris de la même façon par toutes les parties.

Deuxièmement, beaucoup d'OSC ont modifié leurs structures et méthodes de fonctionnement interne parce que, dans le pays donateur du Nord, le contexte et les exigences de reddition de comptes ont changé. Cela pourrait amener à reproduire les modèles et objectifs de partenariat des bailleurs de fonds pour la coopération au développement. Toutefois, pour que les partenariats axés sur les droits soient plus efficaces, les OSCN doivent réfléchir à ce qui sous-tend leurs « impératifs de fonctionnement », à l'effet inhérent sur leur rôle et leurs façons de travailler avec les homologues du Sud, et sur les questions de responsabilité que posent leurs relations. Vu la diversité des OSC, et l'importance de cette diversité pour une culture démocratique, l'approche « taille unique » de la réforme pourrait en fait limiter l'efficacité des OSCS en tant qu'acteurs démocratiques du développement. Bien que les OSC du Nord et du Sud puissent définitivement améliorer et diversifier leurs formes de collaboration ainsi que leurs pratiques en misant sur la

¹⁵ Les consultations (souvent limitées) sur les CSLP sont largement acceptées par les donateurs comme une participation imparfaite à la définition des priorités nationales, mais ils font des priorités établies dans les CSLP la base de leurs programmes dans chaque pays visé [de Renzio et Mulley, 2006].

solidarité, ils y parviendront sans doute plus efficacement s'ils suivent une logique institutionnelle fondée sur l'histoire particulière de leurs relations. Les OSC seront moins efficaces si elles doivent entrer dans une logique « d'alignement sur les priorités du CSLP-donateur » imposée par le bailleur de fonds, ou s'harmoniser artificiellement avec les politiques de fonctionnement de ce dernier à l'échelle du pays.

Finalement, l'efficacité de l'aide des OSC dépend énormément de la façon dont les pays donateurs influent sur la qualité des partenariats entre OSC, et de la capacité des OSCN à réellement répondre aux besoins et orientations déterminés par les OSCS. Ainsi les bailleurs de fonds (et les gouvernements du Sud) ont beaucoup à voir dans l'instauration d'un milieu propice au déploiement du plein potentiel des OSC, pour une réduction réelle de la pauvreté dans le monde et l'exercice des droits de la personne par le biais de la coopération internationale.

Ces trois points examinés ci-après.

4.1 Les principes qui définissent un partenariat de qualité

Beaucoup des qualités déterminant l'aptitude à faire en sorte que les relations Nord-Sud donnent lieu à des interventions de développement plus efficaces, par nos homologues du Sud, sont décrites dans le Code d'éthique du CCCI [CCCI, 2004, 3]¹⁶. Bon nombre de ces principes sont similaires à ceux énoncés dans la *Déclaration de Paris* à laquelle se sont souscrits les donateurs. Par contre la diversité des engagements directs entre OSC du Nord et du Sud offre un autre terrain où tester tant la pertinence desdits principes que les succès et défis que pose leur mise en œuvre. Le point 4.2 présente diverses actions et démarches que les OSCN utilisent déjà beaucoup pour mettre en pratique les principes. Cette expérience plurielle des OSCN offre une occasion d'apprentissage aux bailleurs de fonds qui, à la Réunion de haut niveau au Ghana en 2008, vont évaluer leurs progrès dans la mise en œuvre des principes de l'efficacité de l'aide¹⁷.

En résumé, l'efficacité des relations Nord-Sud de partenariat entre OSC se caractérise par :

- ❑ Une **vision commune** négociée dans un contexte de solidarité et de soutien mutuel, en amont des programmes et des projets de chacun.

¹⁶ Dans ce qui suit, d'autres commentaires d'OSC du Sud complètent les principes de partenariat du CCCI [Brehm, 2000, 14, 57; Tembo, 2003, 3-4; CARE et Actionaid, 2006, 19; ACFOA, 2002, 9; Menocal et Rogerson, 2006].

¹⁷ Dans le contexte canadien, le CCCI a commencé à recueillir de l'information sur le fait que des membres certifient eux-mêmes leur respect des principes de partenariat énoncés dans le Code d'éthique. Il analysera les questions pour les OSC canadiens qui continuent d'adapter leur programmation, et leur offrira des occasions d'apprentissage en vue d'améliorer leurs pratiques de partenariat. Le CCCI a recueilli parmi les membres quelques études de cas qui illustrent l'efficacité de l'aide des OSC. Lire par exemple, de Brian Tomlinson, *Contre nos histoires – Un aperçu des enseignements stratégiques de l'expérience du développement*, 2006, disponible à l'adresse CCCI.ca/f/docs/002_capacity_bldg_stories_overview.pdf. Lire aussi le compte rendu du Dialogue entre l'ACDI et des intervenants de la société civile au sujet des partenariats efficaces pour le développement, au http://CCCI.ca/f/docs/002_aid_2006-08_CCCI_cida_dialogue_report.pdf. Différents aspects de ces principes mis en pratique sont soulignés dans l'évaluation que l'ACDI a faite du rendement institutionnel du CCCI, de Développement et Paix, d'Inter Pares, entre autres.

- ❑ Le **respect de la diversité**, qui permet de bien cerner les rôles et objectifs communs, et de négocier aussi les différences qui découlent des mandats organisationnels et de l'autonomie de chacun des homologues.
- ❑ Le **respect et l'honnêteté** dans les relations de travail, fondés sur l'engagement continu de chacun à comprendre et reconnaître le potentiel et les limites de l'autre.
- ❑ La **transparence** et un engagement clair à travailler de façon à maximiser la responsabilité de chacun envers l'autre en ce qui concerne les engagements et obligations (financiers et autres) conclus ensemble.
- ❑ Le **climat de confiance mutuelle** qui résulte de l'effort des deux parties pour entretenir des relations équitables et respecter les échéances, et ce dans les multiples formes que prend l'engagement de l'un envers l'autre.
- ❑ Un **partage des connaissances**, qui découle de l'engagement de consacrer des ressources humaines et financières à des formes appropriées d'apprentissage mutuel.

4.2 **Quels indicateurs permettraient de vérifier la mise en pratique de ces principes directeurs pratique ?**

Chaque relation de partenariat est unique, nous l'avons dit, mais quelques signaux et politiques institutionnelles permettent de vérifier que le partenariat progresse sur une base d'égalité, de solidarité et de respect mutuel [CCCI, 2004, 4; et ministère des Affaires étrangères, Finlande, 2002, 12 - 15] :

- ❑ **Entente signée mutuellement acceptée.** Une entente qui précise les objectifs, attentes, rôles, responsabilités et contributions qui ont été négociés. S'il y a lieu, il y a un accord explicite est conclu entre OSC, et il est démontré que le Code de conduite ou d'éthique de chacun est respecté.
- ❑ **Niveau de financement négocié.** Une négociation qui tient compte des buts et objectifs du programme ou projet commun, jointe à un niveau de financement proportionné aux capacités de l'OSCS et qui prévoit une stratégie délibérée pour associer d'autres homologues du Nord et du Sud. Il y a engagement à débloquer à temps les fonds tout en respectant les responsabilités et la capacité de financement de l'OSCN.
- ❑ **Financement institutionnel accru.** Un financement institutionnel (non lié au projet) accru pour les OSCS, basé sur un accord mutuel que ledit financement servira les buts et renforcera les capacités de l'organisme. La recherche de ce financement de base peut être assortie d'une plus souple rédaction des rapports et d'une commune reddition des comptes aux intéressés, dont un engagement direct des OSCS envers leurs donateurs du Nord.
- ❑ **Partage de l'information.** Effort clair de chacun pour ouvrir la communication et échanger l'information sur le mandat, les activités relatives au partenariat, et le cadre de fonctionnement de l'OSCN et de l'OSCS. Ont également été négociées et mutuellement acceptées la régularité des contacts ainsi que les formes d'engagement qui respectent les priorités de chacun et le déroulement du programme.

- ❑ **Compter sur la compétence du Sud.** Dans les programmes locaux, un plus grand recours à des spécialistes, consultants et personnel du Sud; l'OSCS aide clairement à leur sélection et à la définition de leurs attributions. (L'OSCN avec bureau dans le Sud aura négocié ce recrutement avec ses homologues et d'autres acteurs d'OSC pertinents dans le pays, évitant tout ce qui risque de surcharger les processus politiques du pays, de faire concurrence aux OSC locaux, ou de détourner des ressources susceptibles de leur servir.)
- ❑ **Projets de solidarité.** Parmi les projets de solidarité des OSCN figure toute action qui aide l'OSCS homologue à influencer sur les conditions de la pauvreté et sur les droits des pauvres dans le Sud. Il peut s'agir, entre autres, d'un soutien aux services légaux de l'OSCS, de ressources humaines et financières pour faciliter sa participation aux bons réseaux politiques, une commandite qui permette à son personnel ou à ses bénévoles puissent prendre part à un processus politique d'un OSCN ou d'une structure mondiale, par exemple le dialogue avec les responsables de l'aide et autres responsables dans tel pays du Nord.
- ❑ **Appui aux réseaux dirigés par le Sud.** Les OSCN augmentent leur soutien aux alliances, coalitions et réseaux de portée nationale, régionale et mondiale dirigés par le Sud. Grâce à soutien complémentaire au renforcement, les OSC individuels peuvent compter sur de meilleures possibilités de développement des capacités, de formation, d'échange sur les politiques avec les donateurs et OSC internationaux et avec les gouvernements du Sud. Toute contribution en ressources humaines ou financières allouée à un organe coordonnateur de dialogue sur les politiques avec les intéressés pertinents – bailleurs de fonds et gouvernements – indiquerait une action en vue d'établir un cadre propice à une participation plus égale et au dialogue sur les politiques.

4.3 Les questions de fonctionnement interne nuisent à l'efficacité des OSC du Nord

Divers aspects du fonctionnement institutionnel des OSCN susceptibles de nuire l'efficacité de l'aide dans le Sud ont été soulevés [ACFOA, 2002; Jacobs, 2004; Edwards, 2005; Wild, 2006]. Mais l'efficacité de l'aide des OSC ne résulte pas uniquement de la qualité de leurs relations de partenariat Nord-Sud; elle résulte aussi des principes organisationnels ainsi que des politiques et stratégies institutionnelles qui déterminent les valeurs, structures et comportements qui éclairent et façonnent une pratique de développement plus équitable. Résumons cela en neuf points :

- ❑ **Mission et valeurs.** La mission et les valeurs de l'OSC sont articulées et bien comprise par les bénévoles, le personnel et les commettants. La démarche d'un OSCN efficace, vise toujours plus à s'attaquer aux conditions qui créent la pauvreté et les inégalités, et examine peut-être le travail sous l'angle des droits. En projetant sa mission et ses valeurs organisationnelles dans les relations Nord-Sud, l'OSCN accepte, pour être fidèle aux valeurs d'une approche axée sur les droits, qu'il doit remettre en question ses intérêts bureaucratiques comme institution, et les impératifs du pouvoir, et faire des compromis à cet égard.
- ❑ **Code de conduite.** L'organisme souscrit aux codes de conduite et d'éthique appropriés et s'en sert pour évaluer ses programmes et ses approches.

- ❑ **Revenus et valeurs.** L'organisme (C.A. et cadres supérieurs) résout les tensions potentielles entre les pressions et incitatifs pour hausser ses revenus institutionnels, et les valeurs et impératifs qui le poussent à exécuter son mandat efficacement. L'organisme a des stratégies pour trouver d'autres sources de financement susceptibles de le rendre moins dépendant des bailleurs de fonds, et donc plus souple dans la poursuite de ses mandat et objectifs.
- ❑ **Apprentissage.** L'OSC alloue du temps de personnel et d'autres ressources aux mécanismes d'apprentissage et de formation, donnant à cet égard la priorité à l'égalité entre les sexes. Il établit des mécanismes systématiques pour la constitution des savoirs et l'apprentissage avec ses homologues du Sud; il est capable d'utiliser ce savoir à l'interne et dans ses relations extérieures. Ce faisant, il fait le pont entre les niveaux micro et macro, sachant comment tirer les leçons de politique de son expérience et de ses relations organisationnelles.
- ❑ **Faciliter le développement.** Le personnel de l'OSC chargé des activités terrain agit de façon à faciliter les modalités de la coopération au développement, prenant ses orientations chez les homologues du Sud au lieu de mettre lui-même en œuvre directement les programmes sur le terrain. Ce même personnel respecte le droit de l'OSCS d'avoir ses propres activités institutionnelles (réunion de membres, etc.) sans la présence des OSCN, agissant sous l'aspect du partenariat.
- ❑ **Confiance dans les relations.** L'OSC sait l'importance de la confiance, de la solidarité, du temps et de l'humilité dans ses relations, consacrant toujours plus de ressources de base pour soutenir ses relations à long terme avec ses homologues; il utilise au maximum l'expertise et les OSC de l'endroit pour élaborer et mettre en œuvre ses programmes.
- ❑ **Transparence et reddition de comptes.** L'OSC a une mécanique de reddition de comptes claire et transparente qui l'aide à communiquer l'information pertinente à ses différents intéressés et commettants, réduisant au minimum le risque lié à l'obligation pour lui de rendre compte « vers le bas » à ses homologues et commettants dans le Sud. L'OSCN doit aussi viser l'équilibre et l'efficacité dans ses demandes de rapport à ses partenaires, compte tenu de l'ampleur du financement qu'il leur verse et des rapports qu'eux-mêmes doivent préparer à l'intention d'autres bailleurs de fonds importants. Lorsque c'est faisable, mieux vaut négocier d'avance le mécanisme de reddition de comptes, sachant les répercussions du droit qui régit les organismes de bienfaisance, et des exigences de rapports imposées par les gouvernements, au Nord et au Sud.
- ❑ **Collaboration sur les politiques.** L'OSC a à cœur de faciliter la cohérence de ses messages politiques de concert avec ses homologues du Sud, en accroissant ses liens et son support aux alliances, coalitions et réseaux pertinents, en partageant son expérience de programmation pertinente afin de mettre à l'échelle et développer les capacités mutuelles des membres participants. Ce faisant, l'OSCN s'engage au côté des réseaux dont les OSCS assument la direction, et il supporte aussi les réseaux autonomes dans le Sud qui sont compatibles avec son propre mandat.
- ❑ **Pratiques d'habilitation.** L'organisme recrute et encourage les leaders, employés et bénévoles qui ont à cœur une vision et une pratique du renforcement de l'autonomie dans les partenariats Nord-Sud; il invite à courir des risques sensibles aux conditions et au contexte de l'endroit; à l'interne il favorise la réflexion et l'apprentissage continu afin d'améliorer les pratiques.

La résolution des questions internes peut juste amener l'OSCN à mi-chemin de l'effort vers une plus grande efficacité. D'autres facteurs et acteurs extérieurs, telles les politiques et pratiques des bailleurs de fonds, jouent aussi un rôle critique dans l'engagement efficace des OSC dans le Sud.

4.4 Un cadre propice aux bailleurs de fonds, pour l'efficacité des OSC

L'influence des bailleurs de fonds sur la qualité potentielle des relations entre OSC, et donc sur leur efficacité comme acteurs du développement, est importante. Elle découle de la maîtrise qu'ils ont sur les ressources et leur rôle, et sur les modalités de l'aide dans les pays concernés. Les OSC ont imaginé sept réformes pour les bailleurs de fonds, applicables aux pratiques et à l'architecture de l'aide, et qui renforceraient la capacité des OSC à structurer des relations de travail efficaces, dictées par des principes, avec leurs homologues et leurs commettants.

- ❑ **Respect des OSC comme acteurs de développement.** Le bailleur de fonds doit respecter l'OSC, collaborer avec lui comme avec un acteur de développement de plein droit, sachant que l'autonomie de l'OSC (même si incompatible avec les programmes et priorités dudit bailleur de fonds ou du gouvernement du pays en développement) fonde sa capacité à promouvoir des citoyens actifs, des innovations, et des solutions de rechange auxquelles sont associés les gens dans la pauvreté [CCCI, 2006b; CARE et Actionaid, 2006, 58, 68].
- ❑ **Priorité au financement adapté.** Le bailleur de fonds doit offrir un mélange de formes de financement, incluant un financement adapté substantiel pour les priorités de programmation fixées par l'OSC. Ainsi il structurera son financement en sachant l'importance de la diversité et de l'engagement citoyen pour le progrès soutenu contre la pauvreté, et l'importance afférente de l'autonomie qui permet aux OSC de tenir les gouvernements et bailleurs de fonds responsables de leurs engagements et obligations en matière de droits de la personne. Innovation majeure : les bailleurs de fonds peuvent mettre en commun dans le pays le financement destiné aux OSC locales et internationales. Toutefois ils ne doivent pas voir ce mécanisme tel un canal exclusif pour financer les OSC comme « un autre secteur », remplaçant les mécanismes de financement adapté existants; cela risquerait de réduire la diversité et l'autonomie des OSC. S'il n'y a pas, pour les gérer, un organe indépendant à la gouverne duquel les OSC sont solidement associés, ils continueront à mettre sur la touche les OSC qui sont une source de préoccupations pour tel ou tel gouvernement ou bailleur de fonds [CARE et Actionaid, 2006, 41, 43; CARE, 2004].
- ❑ **Assurer un financement à long terme.** En finançant un OSC, le bailleur de fonds doit prévoir une portion, prévisible à long terme, pour le renforcement institutionnel de l'OSC incluant les priorités de l'OSC pour le développement de ses capacités, les réseaux et coalitions à bâtir, et l'élaboration et la promotion des politiques. Les bailleurs de fonds tels l'ACDI ne sont actuellement pas à la hauteur de la rhétorique quant à l'importance d'un tel financement à long terme, dont les lignes directrices opérationnelles pratiques permettraient de supporter l'OSC et ses programmes dans ces domaines.
- ❑ **Limitier la concurrence pour les ressources.** Le bailleur de fonds ne doit utiliser aucun critère ou méthode de financement incitant les OSC à se faire concurrence pour l'obtention des ressources, car souvent cela divise inutilement les OSC. Le bailleur de fonds qui sous-traite la gestion de programmes/pays devrait inviter des OSC du Nord et

du Sud à soumettre conjointement des propositions les avantageant mutuellement à long terme. En ce moment ces mécanismes à l'échelle/pays opposent les OSC les uns aux autres, alors que ceux du Nord ont d'importants avantages techniques comparatifs. Plus largement, pour les gros partenariats institutionnels où les OSC font depuis longtemps leurs preuves, les bailleurs de fonds doivent en priorité offrir un support financier de base à long terme. En même temps ils doivent considérer des mécanismes susceptibles d'offrir aux OSC plus petits ou nouveaux l'occasion d'apporter des idées nouvelles et novatrices au sein du secteur.

- ❑ **Prendre part à des stratégies de réduction de la pauvreté.** Les bailleurs de fonds doivent envoyer leurs responsables dans les pays pour les inciter à participer avec les OSC à des tables intersectorielles de discussion sur les politiques, liées aux stratégies et priorités de la réduction de la pauvreté. Ces discussions devraient porter notamment sur les conditions des programmes de soutien budgétaire et les priorités des programmes d'aide des pays donateurs. En plus de se mêler aux grands mécanismes de planification, il faut aussi saisir régulièrement l'occasion pour évaluer le rendement et la reddition de comptes envers les bailleurs de fonds précédents. Les bailleurs de fonds doivent aussi encourager les OSC à débattre, dans le Nord, du rôle des bailleurs de fonds, des politiques internationales, et de l'efficacité de l'aide.
- ❑ **Demander aux gouvernements de rendre des comptes.** Les bailleurs de fonds doivent appuyer les OSC dans leur rôle de demandeur de comptes aux gouvernements pour leurs politiques, leurs engagements macroéconomiques et leurs plans en vue de réduire la pauvreté. Ils doivent débloquer et fournir des ressources pour appuyer l'effort des OSC en vue de faire avancer la démocratie, de façon que les pauvres puissent agir ensemble et revendiquer leurs droits à tous les niveaux de gouvernement. Même si un bailleur de fonds décidait d'appuyer un OSC pour la surveillance de la démocratie, il continuerait d'être important qu'il renforce directement le rôle des OSC dans la livraison des services, compte tenu de la dure réalité que vivent les millions de gens encore et toujours exclus des services gouvernementaux.
- ❑ **Mode de fonctionnement.** Le bailleur de fonds doit revoir son mode de fonctionnement avec les OSCN et simplifier ses exigences, surtout celles qui gênent une OSCN dans sa capacité à appuyer le développement autonome des OSC contrôlé à l'échelle locale. Doivent être envisagés : un financement de base et des programmes, à long terme; les conditions liées à la reddition des comptes, aux rapports et aux évaluations et ne se rapportant pas seulement (de façon rigide) aux besoins et intérêts du bailleur de fonds; et des choix de financement de base pour les homologues du Sud. Le mode de fonctionnement ne doit pas alourdir le fardeau du pouvoir déjà inhérent à toute relation qui implique un transfert de ressources et dans laquelle les OSCS ont peu de marge de manœuvre.

5.0 CONCLUSIONS

Les OSC plaident depuis des années en faveur de la « prise en charge locale » – principe central de la *Déclaration de Paris* – comme élément essentiel à un changement durable pour les pauvres. Mais à leurs yeux la « prise en charge » n'est pas juste une affaire de gouvernement ni un plan statique de mise en branle du changement social. C'est une démarche dynamique continue, souvent politique, et impliquant que des citoyens actifs délibèrent et reçoivent sans arrêt les résultats appropriés des politiques.

Au mieux, les OSC poursuivent activement les objectifs de réduction de la pauvreté, et font le pont entre l'action civique locale et les aspirations nationales et globales de la société civile, en réponse aux réalités distinctes que vivent les personnes marginalisées. Les OSC ne peuvent pas, ni ne doivent, remplacer le gouvernement qui a la responsabilité légitime, dans la politique des institutions démocratiques représentatives, d'agir comme premier sujet d'obligations pour la réalisation progressive des droits. En même temps les OSC, comme expression d'une citoyenneté active, ne peuvent être considérés comme accessoires au gouvernement. Ils sont de plein droit d'importants acteurs de développement, et un point de référence essentiel pour le gouvernement dans son interaction avec les citoyens.

Les organismes de la société civile engagés dans la coopération internationale, au Canada et ailleurs, trouvent les ressources et tissent les liens internationaux pour répondre aux besoins des populations pauvres, pour être à l'avant-garde des innovations, mettre de l'avant des politiques de rechange et promouvoir la gouvernance démocratique. Parfois ils amorcent ce travail dans des conditions très difficiles, à l'image de la vulnérabilité et des inégalités transversales complexes que vivent la plupart des citoyens des pays pauvres. Ils le font aussi, avec un degré plus ou moins élevé d'efficacité, dans des situations où l'efficacité et les priorités très aléatoires du gouvernement local subissent souvent les pressions politiques des élites privilégiées, sans compter les intérêts des bailleurs de fonds et des sociétés transnationales en matière de commerce, de sécurité et de politique.

Avec son point de départ fondé sur les droits, l'auteur du présent document cerne quelques rôles et défis déterminants pour les OSC, dans le Nord comme dans le Sud. Les quatre principes – valeurs communes, autonomie, respect de la diversité, transparence – définissant l'efficacité des relations de partenariat entre OSC doivent être négociés et appliqués dans un climat de solidarité et de mutualité. Les relations entre OSC se caractérisent également par leur diversité et par la notion de « solidarité » qui les fonde et qui invite les OSCN à s'aligner toujours davantage sur les intérêts et les besoins exprimés par des groupes et organismes divers, mais particuliers, de citoyens et de citoyennes dans le Sud.

En surface, les principes régissant l'efficacité de l'aide des OSC peuvent sembler correspondre à ceux qui fondent les engagements des bailleurs de fonds dans la *Déclaration de Paris* – appropriation, alignement, harmonisation, responsabilité mutuelle. Toutefois, la *Déclaration* vise à aligner le support des bailleurs de fonds sur les plans de lutte contre la pauvreté (CSLP) déjà définis, dont les principaux médiateurs sont les responsables et ministères des gouvernements centraux des pays les plus pauvres. L'harmonisation et l'alignement auxquels s'engagent les bailleurs de fonds dans la *Déclaration de Paris* servent, en fait, à limiter et atténuer le principe de « la prise en charge ».

En contraste, la coopération internationale de la société civile vise des buts plus étroitement alignés sur les principes de la culture démocratique, qui exigent le respect et l'invitation d'une pluralité de points de vue, des formes nouvelles de politique et de développement, la non-discrimination des citoyens marginalisés, offrant des capacités pour eux-mêmes défendre leurs intérêts et exprimer leurs points de vue. Même si les OSC tirent parti des possibilités de coalition et de maillage offertes par la mondialisation pour « harmoniser » les priorités de programmation et les initiatives de politique, leurs relations mutuelles ont de profondes racines dans les expressions locales des intérêts des citoyens de chaque pays. Si l'on contraignait artificiellement la culture démocratique dans le Sud, avec des stratégies imposées par les bailleurs de fonds et le gouvernement local en vue d'harmoniser l'ensemble des OSC acteurs locaux et extérieurs du

développement, cette culture serait limitée. Il doit exister une tension entre les façons dont les OSC, et les bailleurs de fonds, approchent la coopération efficace au développement. C'est cette tension, plaideront les OSC, qui est au cœur de la pratique démocratique et dont dépend la viabilité des résultats des interventions de développement des bailleurs de fonds.

Bailleurs de fonds et société civile ont souligné dernièrement que la *Déclaration de Paris* ne fait presque aucune place à la société civile. Suffirait-il d'ajouter à la *Déclaration de Paris* quelques paragraphes centrés sur la société civile, espérant que les OSC pourraient alors s'aligner sur ses principes et engagements? Probablement pas ! Le présent document de discussion, rédigé à partir des remarques des OSC du Nord et du Sud sur l'efficacité des OSC dans leurs efforts de développement, a montré combien il est complexe d'appliquer un ensemble de principes abstraits pour réformer les pratiques des OSC. Par ailleurs, il a aussi montré que les OSC doivent prendre eux-mêmes le leadership, sachant que leurs pratiques doivent continuer d'évoluer et de changer. Le document présente quelques avenues dans ce sens. Au cours des prochains mois, alors que les bailleurs de fonds et les gouvernements bénéficiaires vont tâcher d'évaluer la progression vers les engagements de la *Déclaration*, en vue de la Réunion de haut niveau prévue au Ghana en 2008, les OSC auront pour défi de réfléchir sur les implications de leurs actions en vue de mettre fin à la pauvreté, en harmonie avec les obligations et approches des droits de la personne.

BIBLIOGRAPHIE

ACDI (1996) « Les organisations volontaires canadiennes et l'ACDI : un cadre pour une relation renouvelée », Gatineau : ACDI.

ACDI (2002). « Le Canada contribue à un monde meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace ». Gatineau : ACDI, septembre 2002, disponible sur www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/STE-32015515-SG4.

ACDI (2003). « Évaluation institutionnelle de Développement et Paix, Rapport sommaire », Gatineau : ACDI, Direction générale de l'examen du rendement, juin 2003.

ACFOA (2002). « ACFOA Report on Australian NGO Effectiveness ». Disponible sur www.acfid.asn.au/campaigns/ngo_effectiveness/ngo_effectiveness.pdf#search=%22ACFOA%20Report%20on%20Australian%20NGO%20Effectiveness%22.

Actionaid International (2006). « What Progress? A Shadow review of World Bank conditionality », disponible sur www.actionaid.org.uk/doc_lib/what_progress.pdf.

Association for Women's Rights in Development (AWID) (2006). « Achieving Women's Economic and Social Rights: Strategies and Lessons from Experience », disponible sur www.awid.org/go.php?pg=escr_report.

Baltodano, Andres Perez (2006). « International Cooperation and Civil Society : The high price of relations ». Envio (Nicaragua), juin 2006.

Brehm, Vicky (2000). « Promoting Effective North South NGO Partnerships », Oxford (R.-U.) : Intrac, disponible sur www.intrac.org/resources_database.php?id=53.

British Overseas NGOs for Development (BOND) (2006). « A BOND Approach to Quality in Non-Governmental Organizations : Putting Beneficiaries First », un rapport de Keystone and AccountAbility préparé pour BOND, disponible sur www.bond.org.uk/ite/standards/index.htm

CARE International et Actionaid International (2006). « Where to now? Implications of changing relations between DFID, recipient governments and NGOs in Malawi, Tanzania and Uganda ». août 2006, disponible sur www.careinternational.org.uk/Where+to+now+Implications+of+Changing+Relations+between+DFID,+Recipient+Governments+and+NGOs+in+Malawi,+Tanzania+and+Uganda+7240.twl.

CARE International et The Foundation for Civil Society (2004). « Letting the Baby Grow : Lessons in Establishing a National Local Fund for Civil Society : The Foundation for Civil Society, Tanzania », disponible sur www.careinternational.org.uk/Letting+the+Baby+Grow+Lessons+in+Establishing+a+National+Fund+for+Civil+Society+The+Foundation+for+Civil+Society,+Tanzania++4070.twl.

Civicus (2006). « International Non Governmental Organizations Accountability Charter », disponible sur www.greenpeace.org/raw/content/international/press/reports/ingo-charter.pdf#search=%22International%20Non%20Governmental%20Organizations%20Accountability%20Charter%22.

Comité d'aide au développement (CAD) (2005). « Baselines and suggested targets for the 12 Indicators of Progress – Paris Declaration on Aid Effectiveness », disponible sur www.oecd.org/dataoecd/45/46/35230756.pdf.

Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) (2006a). « Renforcement des partenariats avec la société civile : Questions liées au programme canadien de coopération internationale, Document d'information 1 », février 2006, disponible sur CCIC.ca/f/docs/002_aid_2006-02_paper_1%20strengthening_cs_partnerships.pdf.

Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) (2006b). « Renforcement des partenariats avec la société civile : Questions liées aux exigences opérationnelles de l'ACDI et la création de partenariats, Document d'information 3 », février 2006, disponible sur CCIC.ca/f/docs/002_aid_2006-02_paper_3_operational_issues.pdf.

Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) (2006c). « Renforcement des partenariats avec la société civile : Pour un engagement de la population et le développement du sens de la citoyenneté mondiale , Document d'information 4 », février 2006, disponible sur CCIC.ca/f/docs/002_aid_2006-02_paper_4_pub_engage.pdf.

Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) (2004). « Code d'éthique ». Disponible sur CCIC.ca/f/002/ethics.shtml.

Court, Julius, Mendizabal, Enrique, Osborne, David, et Young, John (2006). « Policy Engagement : How Civil Society Can be More Effective, » Overseas Development Institute, disponible sur www.developmentgateway.com.au/jahia/Jahia/pid/3496

de Renzio et Mulley (2006). « Donor Coordination and Good Governance : Donor-led and Recipient-Led Approaches », Global Economic Governance Program, Oxford University, disponible sur www.globaleconomicgovernance.org/docs/Renzio%20Mulley%20Donor%20Coordination.pdf

DFID (2006). « Civil Society and Development ». How DFID works in partnership with civil society to deliver the Millennium Development Goals », juillet 2006, disponible sur www.dfid.gov.uk/pubs/files/civil-society-dev.pdf.

Edwards, Michael (2005). « Have NGOs 'Made a Difference'? From Manchester to Birmingham with an Elephant in the Room ». Global Poverty Research Group, Document de travail 28, disponible sur www.gprg.org/pubs/workingpapers/pdfs/gprg-wps-028.pdf.

Eurodad (2006). « World Bank and IMF conditionality : a development injustice », disponible sur www.globalpolicy.org/soecon/bwi-wto/imf/2006/06eurodadimfwb.pdf.

Forum de haut niveau sur l'harmonisation (2005). « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide : appropriation, harmonisation, alignement, résultats, et responsabilité mutuelle. » Paris, mars 2005.

Foster, John (2003). « Crisis time : Repossessing Democratic Space, Governance and the Promotion of Rights in International Cooperation and Aid, A Discussion Paper for The Reality of Aid », avril 2003, tire du site de The Reality of Aid, www.realityofaid.org.

Gouvernement du Canada (2006). « Agence canadienne de développement international, Budget de dépenses 2006-2007, Partie III : Rapports sur les plans et les priorités », Conseil du trésor, disponible sur www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/CIDA-ACDI/CIDA-ACDI_f.asp.

Jacobs, Alex (2004). « Helping People is Difficult : A Contribution to Recognizing the Constraints and Releasing the Energies of NGO Staff ». Rapport sommaire, disponible sur www.mango.org.uk/pool/Helping%20people%20is%20difficult%20Exec%20Summ%2018Nov04.doc.

Lavergne, Réal, et Wood, Jacqueline (2006). « Aid Effectiveness and Non-State Partnerships : Analytical Considerations, A Draft Working Paper », photocopié.

Lwanga-Ntael, Charles (2005). « Comments on the Scoping Paper », Southern Voices for Change in the International Aid System, Overseas Development Institute, disponible sur www.odi.org.uk/ffa/workshop_nov05/Comments-Scoping%20paper/CharlesLN.pdf

Menocal, Alina Rocha et Rogerson, Andrew (2006). « Which Way the Future of Aid? Southern Civil Society Perspectives on Current Debates on Reform to the International Aid System ». Overseas Development Institute (UK), document de travail 259, disponible sur www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp259.pdf#search=%22%22Which%20Way%20the%20Future%20of%20Aid%22%22.

Ministère des Affaires étrangères, Finlande (2002). « Voices from Southern Civil Society : Interplay of National and Global Context in the Performance of Civil Society Organizations in the South ». Institut des études sur le développement, université de Helsinki.

Mundy, Karen (2006). « Civil Society Participation and the Governance of Education Systems in the Context of Sector Wide Approaches to Basic Education », rapport préliminaire sur l'étude, janvier 2006, OISE et ACDI.

Nyamugasira, Warren (2004). « Developing Strategies for Effective Civil Society Involvement within the PRSP Processes : Lessons from the Uganda Experience ». Étude de cas présenté au Forum international de Montréal, disponible sur g05.netedit.info/docs/FINALFORUM2004DSMLG05.pdf#search=%22Developing%20Strategies%20for%20Effective%20Civil%20Society%20Involvement%20within%20the%20PRSP%20Processes%20FIM%22.

Overseas Development Institute (2006). « Promoting Mutual Accountability in Aid Relationships ». Document préparatoire, avril 2006, disponible sur www.odi.org.uk/publications/briefing/bp_april06_mutual_accountability.pdf#search=%22Promoting%20Mutual%20Accountability%20in%20Aid%20Relationships%22.

PNUD (2000). *Rapport sur le développement humain. Droits de la personne et développement humain*. Londres : Oxford University Press, disponible sur hdr.undp.org/reports/global/2000/fr/.

Reality of Aid Management Committee (2004). « The Reality of Aid Report, Governance and Rights in International Cooperation ». IBON (Philippines), disponible sur www.realityofaid.org.

Sen, Amartya (1999). *Development as Freedom*. New York : Random House.

Tembo, Flecher (2003). « Towards Building Effective North-South NGO Relationships for Influencing the EC's Development Policy and Practice ». World Vision (UK) for BOND Assembly, juillet 2003, disponible sur www.oneworldtrust.org/documents/North-South%20NGOs%20and%20the%20EC.PDF#search=%22Towards%20Building%20Effective%20North-South%20NGO%20Relationships%20for%20Influencing%20the%20EC%E2%80%99s%22

Tomlinson, Brian (2006) « La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement : engagements des donateurs et critiques de la société civile », un document d'information du CCCI, mai 2006, sur (CCIC.ca/f/docs/002_aid_2006-05_paris_declaration_backgrounder.pdf).

Tujan (2005). « Which Way the Future of Aid », Southern Voices Project, Overseas Development Institute, disponible sur www.odi.org.uk/ffa/workshop_nov05/Comments-Scoping%20paper/ATujan.pdf

Wild, Leni (2006), « Strengthening Global Civil Society ». International conference held at the Rockefeller Foundation's Bellagio Study and Conference, Italie, juillet 2005, disponible sur www.globalpolicy.org/ngos/intro/general/2006/04strengthening.pdf.

*Le CCCI remercie
le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
pour son aide financière.*