

# **SOCIÉTÉ CIVILE ET EFFICACITÉ DE L'AIDE**

## **SYNTHÈSE DES ENJEUX**

Version finale

17 septembre 2007

Veillez consulter le site extranet du Groupe consultatif pour toute version actualisée de ce document : <http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>.

Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide

# Table des matières

<b>SOCIÉTÉ CIVILE ET EFFICACITÉ DE L'AIDE .....</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire et questions aux fins de consultation.....</b>	<b>i</b>
Principales questions .....	ii
<i>Relations entre les OSC et les groupes de base concernés.....</i>	<i>ii</i>
<i>Relations entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà .....</i>	<i>ii</i>
<i>Relations entre les OSC du Nord et du Sud .....</i>	<i>ii</i>
<i>Relations entre les OSC et les gouvernements de pays en développement.....</i>	<i>iii</i>
<i>Relations entre les OSC et les donateurs – modèles de soutien des donateurs .....</i>	<i>iii</i>
<b>I. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Relations entre les OSC et les groupes de base concernés .....</b>	<b>3</b>
<b>III. Relations entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà .....</b>	<b>4</b>
A. Collaboration axée sur le plaidoyer et le dialogue sur les politiques.....	4
B. Projets et programmes.....	5
<b>IV. Relations entre les OSC du Nord et les OSC du Sud .....</b>	<b>5</b>
A. Partenariat, prise en charge locale et responsabilité mutuelle.....	6
B. OSC du Nord comptant des bureaux locaux dans les pays.....	7
C. Coordination et harmonisation.....	8
<b>V. Relations entre les OSC et les gouvernements de pays en développement .....</b>	<b>9</b>
A. Environnement porteur .....	9
<i>Lois, règlements et mesures fiscales .....</i>	<i>9</i>
B. Dialogue sur les politiques.....	10
<i>Pratiques des donateurs et le dialogue sur les politiques dans le cadre des CSLP.....</i>	<i>12</i>
C. Mise en oeuvre de programmes et projets de développement .....	12
<b>VI. Relations entre les OSC et les donateurs – modèles de soutien des donateurs .....</b>	<b>13</b>
A. Équilibre du soutien acheminé aux OSC du Nord et du Sud .....	13
B. Approches réactives comparativement aux approches globales ou stratégiques .....	15
C. Coordination et harmonisation des efforts .....	17
D. Responsabilisation .....	18
<b>Références.....</b>	<b>20</b>

## Liste des sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DFID	Ministère du Développement international du Royaume-Uni
GC	Groupe consultatif
ICNL	International Center for Not-for-Profit Law
INTRAC	Centre international de recherche et de formation des ONG
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
OSC	Organisation de la société civile
PIDCP	Pacte international relatif aux droits civils et politiques
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social

## Sommaire et questions aux fins de consultation

1. Cette synthèse des enjeux fait suite au travail préliminaire exposé à la section V du *Document conceptuel* du Groupe consultatif. Elle porte sur cinq catégories de relations qui déterminent la contribution des organisations de la société civile (OSC) au développement et met en lumière les questions liées à l'efficacité de l'aide dans chaque cas, en vue de stimuler la discussion relative à ces questions.

2. Le *Document conceptuel* et la *Synthèse des enjeux* sont des documents complémentaires qui visent à orienter les consultations sur la société civile et l'efficacité de l'aide appuyées par le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC).

3. Dans le *Document conceptuel*, le GC définit son mandat selon une perspective axée sur les résultats. Trois résultats souhaités sont définis :

- Une meilleure compréhension et une reconnaissance accrue des rôles que jouent les OSC en tant qu'acteurs du développement et en tant que parties prenantes de l'architecture internationale de l'aide, et la participation des OSC aux discussions générales sur l'efficacité de l'aide (**reconnaissance et voix au chapitre**);
- Une meilleure compréhension de l'applicabilité et des limites de la Déclaration de Paris lorsqu'il s'agit d'aborder les questions d'efficacité de l'aide qui priment aux yeux des OSC, y compris les moyens grâce auxquels ces dernières seraient en mesure de mieux contribuer à l'efficacité de l'aide (**application et enrichissement du programme d'action international sur l'efficacité de l'aide**);
- Une meilleure compréhension des bonnes pratiques ayant trait à la société civile et à l'efficacité de l'aide, pratiques employées par les OSC elles-mêmes, par les donateurs et par les gouvernements des pays en développement (**leçons retenues en matière de bonnes pratiques**).

4. Le GC invite les participants aux consultations à viser chacun de ces résultats. On trouve, aux sections III et IV du *Document conceptuel*, de l'information destinée à orienter les discussions touchant les deux premiers résultats définis.

5. La *Synthèse des enjeux* reprend le processus là où le *Document conceptuel* l'a laissé, et met l'accent sur les « relations » comme fil conducteur de l'examen des questions pour définir ce qui constitue une bonne pratique en ce qui concerne la société civile et l'efficacité de l'aide. La *Synthèse des enjeux* a pour objet de déterminer certains des principaux obstacles auxquels les OSC et les autres intervenants doivent faire face dans le cadre de leurs démarches visant à assurer la contribution des OSC au développement. Le document traite des cinq catégories suivantes de relations :

- Les relations entre les OSC et les groupes de base concernés (c'est-à-dire les personnes auxquelles elles offrent des services ou qu'elles représentent);
- Les relations entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà;
- Les relations entre les OSC du Nord et du Sud;
- Les relations entre les OSC et les gouvernements de pays en développement;
- Les relations entre les donateurs et les OSC.

6. On trouvera ci-après un certain nombre de questions destinées à orienter les discussions touchant la qualité de ces relations. Bien que ces questions soient très nombreuses, elles peuvent être abordées comme un « menu » au choix permettant aux participants de se concentrer sur certaines d'entre elles.

### **Principales questions**

#### *Relations entre les OSC et les groupes de base concernés*

1. Quelles caractéristiques des activités des OSC accroissent ou restreignent la représentativité et l'efficacité de ces organisations à titre d'agents du changement social, du point de vue des groupes défavorisés et d'autres groupes marginalisés?
2. Quelles stratégies et quels systèmes les OSC pourraient-elles mettre en oeuvre, afin de maximiser l'efficacité du développement, et ainsi :
  - a) Veiller à ce que leurs programmes soient pris en charge localement et soient motivés par des priorités locales;
  - b) Assurer une plus grande responsabilisation par rapport aux groupes de base concernés;
  - c) Assurer un bon équilibre entre les différentes responsabilités de rendre compte pouvant entrer en conflit?
3. Quelles mesures les donateurs pourraient-ils prendre afin de faciliter la mise en oeuvre de tels stratégies et systèmes?

#### *Relations entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà*

4. Quels sont les moyens qui permettraient aux OSC, à l'échelle nationale et au-delà, de mieux s'organiser et de se structurer en réseaux ou en regroupements, en vue d'accroître leur efficacité à titre d'organismes de sensibilisation et de représentation? Quelles sont les forces et faiblesses des structures et des mécanismes existants?
5. À partir d'exemples de réussites – ou d'échecs – pour établir une collaboration entre les OSC fondée sur des approches plus programmatiques, quelles leçons pouvons-nous en tirer par rapport aux conditions qui ont favorisé ou entravé ces efforts? Comment cette collaboration pourrait-elle être renforcée afin de promouvoir des principes relatifs à l'efficacité de l'aide importants pour les OSC?

#### *Relations entre les OSC du Nord et du Sud*

6. Quelles distinctions pouvons-nous établir entre les OSC du Nord et celles du Sud en ce qui a trait aux rôles qu'elles jouent dans le développement? Comment ces rôles pourraient-ils le mieux se compléter?
7. Quels changements les OSC du Sud souhaitent-elles de la part de leurs homologues du Nord en ce qui concerne leur collaboration avec elles? Donnez quelques exemples de relations efficaces entre les OSC du Nord et du Sud, dont nous pourrions tirer des leçons. Quelles possibilités et quelles contraintes les OSC du Nord perçoivent-elles en ce qui a trait à l'amélioration de leurs pratiques en tant que donateurs efficaces?

8. Quelles sont les avantages et les désavantages du modèle selon lequel certaines OSC du Nord exécutent leurs propres programmes dans le Sud, en utilisant des bureaux locaux dans le pays?

9. Est-il réaliste et souhaitable d'adopter des modèles de collaboration mieux concertée en ce qui concerne l'appui des OSC du Nord aux programmes de développement des OSC du Sud? Quelles sont les pratiques exemplaires à cet égard? Comment des modèles de coordination et d'harmonisation améliorées pourraient-ils être mis en oeuvre sans perdre les avantages de l'interaction « face à face » et de l'accès aux connaissances spécialisées et aux points de vue différents que les OSC du Nord pourraient offrir?

#### *Relations entre les OSC et les gouvernements de pays en développement*

10. Donnez des exemples de pratiques exemplaires relativement à l'instauration d'un environnement favorable aux OSC en tant qu'agents efficaces du développement (lois, cadre de réglementation, dispositions fiscales, accès à l'information et protection des droits civils et politiques). Quel rôle les donateurs pourraient-ils jouer pour appuyer l'établissement d'un environnement favorable aux OSC dans les pays en développement?

11. Dans quelle mesure les rôles des OSC et des organes élus sont-ils complémentaires ou concurrentiels dans les différents pays et régions?

12. Comment les OSC sont-elles organisées, dans divers pays et à l'échelle internationale, pour participer au dialogue sur les politiques avec les gouvernements et les donateurs? Existe-t-il des moyens qui permettraient aux OSC de s'organiser, ou d'être appuyées, pour pouvoir participer plus efficacement au dialogue? Que pourraient faire les gouvernements des pays du Sud pour créer un environnement plus favorable à la participation constructive au dialogue sur les politiques?

13. Quels changements pourrait-on apporter aux pratiques des donateurs afin de permettre aux OSC et aux parlements d'être plus efficaces dans leurs efforts pour responsabiliser les gouvernements des pays en développement et les donateurs?

14. Lorsqu'on examine la répartition du travail entre les OSC et le gouvernement, dans quels cas d'espèce la séparation des tâches est-elle le plus logique? Dans quels cas d'espèce l'accroissement de la collaboration serait-il souhaitable, par exemple dans le contexte d'approches sectorielles ou d'autres programmes de développement de portée relativement globale, et comment pourrait-on promouvoir une telle collaboration?

#### *Relations entre les OSC et les donateurs – modèles de soutien des donateurs*

15. Étant donné qu'une bonne partie du soutien des donateurs est actuellement canalisée vers le Sud par l'intermédiaire des OSC du Nord, faudrait-il envisager l'accroissement de la part de financement directement affectée aux OSC du Sud et, le cas échéant, dans quelles conditions? Comment les avantages des partenariats entre les OSC du Nord et du Sud pourraient-ils être maintenus dans de telles circonstances?

16. En faisant référence à des régions et des pays précis, quelle est la répartition actuelle entre les interventions réactives et des formes d'intervention plus stratégiques ou plus ciblées telles que le financement davantage directif, le financement de base, le financement de programmes, ou les initiatives axées sur le développement des capacités? Cette répartition semble-t-elle bien équilibrée? D'autres approches devraient-elles plutôt

être recommandées? Quels seraient des exemples de pratiques exemplaires liées à différents modèles de soutien?

17. Quelles caractéristiques les modèles de soutien des donateurs devraient-ils présenter afin de réduire les désavantages liés au financement de projets non coordonnés tout en répondant aux besoins multiples et différents de la société civile, et ce, d'une manière de plus en plus stratégique? Donnez des exemples valables de ce type d'approche à l'échelle nationale.

18. En matière de gestion axée sur les résultats, comment est-ce que l'approche et les systèmes de gestion des OSC pourraient être le mieux adaptés aux besoins des OSC de rendre compte à différentes parties dont les intérêts peuvent diverger, tout en optimisant l'efficacité de leurs interventions? Quelles mesures les donateurs pourraient-ils prendre pour faciliter la mise en oeuvre de ces approches et systèmes?

19. Comment les OSC et les autres intervenants pourraient-ils mettre en relief d'une manière plus convaincante la contribution de la société civile au développement?

## I. Introduction

7. Cette synthèse des enjeux, qui accompagne le *Document conceptuel* du Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC), est le fruit des travaux de ce dernier<sup>1</sup>. Ces deux documents visent à encourager la concentration des efforts autour d'objectifs communs dans le cadre des diverses consultations sur la société civile et l'efficacité de l'aide que mènera le GC au cours des prochains mois.

8. Le GC organise, de septembre à novembre 2007, cinq consultations plurilatérales régionales en Afrique, en Asie et dans les Amériques ainsi que deux consultations auprès des OSC, plus précisément à Bruxelles et à Johannesburg. Ces consultations seront suivies d'une conférence internationale prévue en février 2008, et du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui se tiendra à Accra en septembre 2008. On organise en outre des consultations nationales complémentaires dans certains pays.

9. La particularité du processus mis en branle par le GC a trait au fait qu'il s'agit d'une initiative plurilatérale axée sur les questions relatives à la société civile et à l'efficacité de l'aide. D'autres consultations axées sur des aspects différents, et organisés par d'autres intervenants, auront également lieu en vue du Forum d'Accra. On y compte un processus parallèle sur l'efficacité de l'aide propre aux OSC, qui débouchera sur l'organisation d'un forum des OSC juste avant le Forum d'Accra. Il y aura en outre les consultations officielles sur l'efficacité de l'aide qu'organisera le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE). La participation de membres du GC à l'organisation de ces consultations permettra de faire en sorte que ces différents processus aient un but commun et se complètent.

10. Dans le *Document conceptuel*, le GC définit son mandat selon une perspective axée sur les résultats. Trois résultats souhaités sont définis :

- Une meilleure compréhension et une reconnaissance accrue des rôles que jouent les OSC en tant qu'acteurs du développement et en tant que parties prenantes de l'architecture internationale de l'aide, et la participation des OSC aux discussions générales sur l'efficacité de l'aide (**reconnaissance et voix au chapitre**);
- Une meilleure compréhension de l'applicabilité et des limites de la Déclaration de Paris lorsqu'il s'agit d'aborder les questions d'efficacité de l'aide qui priment aux yeux des OSC, y compris les moyens grâce auxquels ces dernières seraient en mesure de mieux contribuer à l'efficacité de l'aide (**application et enrichissement du programme d'action international sur l'efficacité de l'aide**);
- Une meilleure compréhension des bonnes pratiques ayant trait à la société civile et à l'efficacité de l'aide, pratiques employées par les OSC elles-mêmes, par les donateurs et par les gouvernements des pays en développement (**leçons retenues en matière de bonnes pratiques**).

---

<sup>1</sup> Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide, *Document conceptuel : Société civile et efficacité de l'aide*, 2007 ([http://ccic.ca/f/docs/002\\_aid\\_2007-06-12\\_cso\\_sae\\_concept\\_paper.pdf](http://ccic.ca/f/docs/002_aid_2007-06-12_cso_sae_concept_paper.pdf) ou <http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>).

11. Le *Document conceptuel* jette les bases d'un cadre conceptuel et analytique commun. Ce faisant, il cherche à étendre sa portée à la société civile en général, et non pas strictement aux organisations non gouvernementales (ONG) dont la mission est explicitement et exclusivement axée sur le développement. Il vise donc également les associations agricoles, les associations professionnelles, les organismes communautaires, les organisations féminines, les groupes environnementaux, les établissements de recherche indépendants, les universités, les organisations confessionnelles, les syndicats et les médias sans but lucratif, entre autres.

12. En ce qui concerne les trois grands résultats que souhaite obtenir le GC, le *Document conceptuel* insiste avant tout sur les deux premiers (voir les sections III et IV de ce document). La section III porte sur les différents rôles que jouent les OSC, que ce soit en tant qu'acteurs du développement ou en tant que parties prenantes de l'architecture internationale de l'aide. Ces rôles, considère-t-on, permettent de légitimer la participation des OSC aux discussions sur l'efficacité de l'aide et au dialogue sur les politiques de manière générale.

13. La section IV du *Document conceptuel* aborde les cinq principes de l'efficacité de l'aide énoncés dans la Déclaration de Paris, c'est-à-dire la prise en charge locale (appropriation), l'alignement, l'harmonisation/la coordination, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle, à titre de points de référence. Cette section précise comment ces principes pourraient être enrichis du point de vue de la société civile.

14. Partant de cette base, la *Synthèse des enjeux* vise à définir quelques-uns des principaux obstacles auxquels se heurtent les OSC et les autres acteurs du développement lorsqu'il s'agit d'assurer la pleine contribution des OSC au développement. Les participants aux consultations du GC sont invités à collaborer à la définition de bonnes pratiques pour surmonter ces obstacles.

15. Comme le mentionne la section V du *Document conceptuel*, il n'est pas possible de traiter tous les aspects de l'efficacité de l'aide dans le cadre des consultations du GC. Et puisqu'il s'agit d'un processus plurilatéral international, il a été convenu de mettre l'accent sur la qualité des relations entre les divers groupes d'intervenants et au sein même de ces groupes.

16. La *Synthèse des enjeux* porte sur cinq types de relations<sup>2</sup> :

- Entre les OSC et les groupes de base concernés (les personnes auxquelles elles offrent des services ou qu'elles représentent);
- Entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà;
- Entre les OSC du Nord et du Sud;
- Entre les OSC et les gouvernements;
- Entre les donateurs et les OSC.

17. L'objectif ici est de définir et d'examiner des questions touchant la qualité de ces relations afin d'identifier des bonnes pratiques qui permettront aux OSC et aux autres intervenants de réaliser plus efficacement tous les résultats qu'ils recherchent, y compris ceux qui sont liés aux thèmes transversaux, comme la promotion et la protection des droits de la personne, l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement.

---

<sup>2</sup> Ces cinq catégories de relations sont relativement harmonisées avec les sujets définis antérieurement par le GC. Les travaux antérieurs des membres du GC sur ces questions sont intégrés à cette synthèse des enjeux.

## II. Relations entre les OSC et les groupes de base concernés

18. Nombre d'OSC mènent leurs activités d'une manière intégrative et participative propice à la prise en charge locale et à la responsabilisation mutuelle en ce qui concerne les personnes auxquelles elles offrent des services ou qu'elles représentent (c'est-à-dire les groupes de base concernés). La participation constitue depuis des décennies un principe fondamental des OSC, car ces dernières ont appris de première main que des résultats importants et durables exigent la prise en charge locale.

19. Des questions sont néanmoins soulevées sur la mesure dans laquelle les interventions des OSC axées sur le développement sont motivées par la demande ou par l'offre, sur la véritable nature des liens entre les OSC et les populations démunies et marginalisées et, sur le degré de représentativité sur lequel s'appuie la légitimité de la société civile dans son ensemble. En pratique, on observe des divergences importantes dans le niveau de succès des OSC à réellement et efficacement faire participer les démunis aux processus décisionnels ou à favoriser leur autonomisation et leur participation (ministère des Affaires étrangères de la Norvège 2006, p. 19; Chapman et Wendoh, 2007). Certaines études empiriques révèlent que, comparativement aux autres formes d'assistance, l'aide aux OSC permet bel et bien de réduire la pauvreté, grâce aux liens des OSC avec les populations démunies et vulnérables et au ciblage de ces populations par les OSC (Masud et Yontcheva, 2005; Gilles et Yontcheva, 2006); cependant, on ne dispose que de peu de preuves recueillies systématiquement à ce sujet (UNRISD, 2000).

20. Des préoccupations semblables liées à la prise en charge locale et à la responsabilité mutuelle s'appliquent lorsque les OSC interviennent à titre de représentantes de groupes sociaux ou de groupes d'intérêts particuliers dans le cadre d'un dialogue sur les politiques avec le gouvernement, ou lorsqu'elles demandent des comptes aux organismes gouvernementaux ou aux donateurs. L'enjeu est crucial, puisque la légitimité des OSC à ce titre tient largement à la nature de leurs propres relations avec les groupes de base concernés.

21. Les relations entre les OSC et les groupes de base concernés sont très variables, puisque les organisations se distinguent des points de vue des valeurs, de la culture institutionnelle et des structures de responsabilisation qui les régissent. Des différences importantes peuvent également exister sur le plan de la capacité des groupes de base concernés à exprimer leurs besoins et leurs exigences et à demander des comptes. En outre, lorsque des fonds d'aide provenant de l'extérieur et canalisés par l'intermédiaire d'OSC entrent en jeu, les OSC acquièrent un degré d'indépendance qui peut aller à l'encontre de leur responsabilité envers les groupes de base concernés. Pour ces différentes raisons, le niveau de responsabilisation effective des OSC par rapport à leurs groupes de base concernés, varie considérablement d'un cas à l'autre.

22. En même temps, les OSC sont elles-mêmes placées devant un déséquilibre de pouvoir par rapport aux donateurs et aux gouvernements envers lesquels elles sont également responsables. La responsabilité des OSC est multidimensionnelle et s'étend dans quatre directions : en amont, envers les donateurs institutionnels et privés et les gouvernements; à l'interne, envers leurs propres employés et à l'égard de leur propre mission; sur le plan horizontal, envers d'autres organisations avec lesquelles elles peuvent collaborer; et en aval, envers les groupes de base concernés (Kovach et coll., 2003). Il incombe de se demander lesquelles de ces relations dominant et dans quelle mesure les OSC sont enclines à privilégier leur responsabilité envers les intervenants les plus puissants par opposition aux bénéficiaires et aux autres intervenants moins influents (Brown et Jagadananda, 2007, p. 17).

23. Il peut exister des différences importantes à cet égard entre les OSC représentatives de leurs membres, comme les associations agricoles ou professionnelles ou les chambres de commerce, qui comportent une structure de gouvernance représentative, et les organisations non gouvernementales (ONG), qui sont susceptibles d'être dotées d'un conseil d'administration, mais dont les clients ne sont pas membres proprement dit de l'organisation.

24. Les relations des OSC avec les groupes de base concernés soulèvent donc des questions empiriques et théoriques importantes. Du point de vue de l'efficacité de l'aide, il peut être utile d'aborder un certain nombre de questions dans le cadre du processus consultatif du GC :

- Quelles caractéristiques des activités des OSC accroissent ou restreignent la représentativité et l'efficacité de ces organisations à titre d'agents du changement social, du point de vue des groupes défavorisés et d'autres groupes marginalisés?
- Quelles stratégies et quels systèmes les OSC pourraient-elles mettre en oeuvre, afin de maximiser l'efficacité du développement, et ainsi :
  - Veiller à ce que leurs programmes soient pris en charge localement et motivés par les priorités locales;
  - Assurer une plus grande responsabilisation par rapport aux groupes de base concernés;
  - Assurer un bon équilibre entre les différentes responsabilités de rendre compte pouvant entrer en conflit?
- Quelles mesures les donateurs pourraient-ils prendre afin de faciliter la mise en oeuvre de tels stratégies et systèmes?

### **III. Relations entre les OSC à l'échelle nationale et au-delà**

25. Cette section porte sur la manière dont les OSC sont structurées en vue d'accomplir les diverses fonctions qu'elles assument. Lorsqu'on examine les OSC d'un pays, il peut être utile de se pencher d'abord sur les types d'OSC qui dominent, sur la mesure dans laquelle divers groupes sociaux sont représentés, sur les fonctions qu'elles assument, et sur leurs forces et faiblesses, pour en faire une sorte d'état des lieux, comme le fait CIVICUS dans le cadre de son projet d'indices de la société civile (CIVICUS, 2006).

#### **A. Collaboration axée sur le plaidoyer et le dialogue sur les politiques**

26. Un facteur particulièrement important, en ce qui concerne l'efficacité des OSC, a trait à la manière dont différentes OSC sont structurées pour collaborer dans le cadre de leurs activités de représentation et de dialogue sur les politiques. Les OSC peuvent unir leurs efforts de diverses façons, par le biais d'organisations cadres ou d'alliances temporaires, ou par l'intermédiaire de formes plus flexibles de réseautage. Ces efforts peuvent contribuer à regrouper les intérêts de nombreuses OSC et à rapprocher plus efficacement les décideurs et les groupes de la base (Perkin et Court, 2005, p. 5). La mesure dans laquelle ces mécanismes servent à représenter la gamme complète des intérêts joue un rôle crucial dans la légitimité des organisations à cet égard.

27. La coordination peut également prendre la forme de consultations stratégiques visant à échanger des renseignements sur des enjeux précis et à élaborer des stratégies conjointes à l'égard de ces enjeux. Une question importante à ce sujet a trait à la capacité des OSC nationales à tirer parti des organisations et des réseaux internationaux, afin de renforcer leur aptitude à s'occuper d'enjeux stratégiques nationaux ou internationaux.

28. En se référant aux réalités concrètes de différents pays ou de différentes régions, quels moyens pourraient être envisagés pour permettre aux OSC de s'organiser et de structurer leurs interventions au sein de réseaux et de regroupements en vue d'accroître leur efficacité à titre d'organismes de sensibilisation et de représentation. Quelles sont les forces et les faiblesses des structures et des mécanismes existants?

## **B. Projets et programmes**

29. On peut se poser des questions importantes également sur la capacité des OSC à coordonner et à harmoniser leurs initiatives de développement conformément aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris qui font appel à une plus grande utilisation d'approches-programmes. On se doit, ainsi, d'examiner l'aptitude des OSC à s'organiser et à éviter le chevauchement ou la dispersion inutiles des efforts.

30. L'expérience sur ce plan varie considérablement d'un pays à l'autre. Dans certains cas, on constate que les grandes OSC sont capables d'organiser leurs activités de façon programmatique, soit toutes seules ou en collaboration avec d'autres. À l'autre extrême, on peut recenser une multitude d'organisations communautaires qui peuvent mener des activités dans une seule collectivité, sur la base d'un nombre restreint de petits projets. Ces organisations peuvent se révéler très efficaces pour mobiliser les efforts communautaires ou pour gérer des ressources limitées afin de maximiser leur impact. Il faut toutefois s'interroger sur la durabilité des résultats, sur la cohérence de ces projets avec des programmes plus globaux de développement, sur la capacité de ces OSC de tirer des leçons des expériences d'autres parties et sur les coûts de transaction élevés des petits projets. Quels modèles de bonnes pratiques pouvons-nous définir, qui intègreraient les avantages d'initiatives communautaires décentralisées et ceux de programmes plus vastes?

31. Il faut également s'interroger à propos de l'incidence du régime d'aide proprement dit sur la capacité de la société civile à s'engager dans des approches plus programmatiques. En effet, les OSC sont appelés à gérer diverses sources de revenus et à se faire la concurrence pour accéder au financement. Or, si la concurrence est manifestement valable pour encourager le bon rendement organisationnel, elle ne favorise pas la collaboration. Pourrait-on envisager des modèles de concurrence mieux adaptés aux besoins des nouvelles approches programmatiques envisagées dans la Déclaration de Paris? À partir d'exemples de réussites – ou d'échecs – pour établir une collaboration davantage fondée sur les programmes, quelles leçons pouvons-nous tirer par rapport aux conditions qui ont favorisé ou entravé ces efforts? Comment ce type de collaboration pourrait-il être renforcé afin de promouvoir les principes relatifs à l'efficacité de l'aide qui sont importants pour les OSC?

## **IV. Relations entre les OSC du Nord et les OSC du Sud**

32. Tel qu'indiqué dans le *Document conceptuel* du GC, les OSC du Nord interviennent dans la coopération internationale à part entière en tant que donateurs à part entière, ou comme intermédiaires pour l'acheminement des fonds des donateurs publics. Cependant, elles se distinguent des donateurs publics, compte tenu de leur collaboration opérationnelle avec les partenaires sur le terrain, et de l'expertise qu'elles peuvent apporter au processus.

33. On peut distinguer deux groupes parmi les OSC du Nord : celles qui s'associent étroitement avec des OSC du Sud dont ils appuient le fonctionnement; et celles qui mènent leurs propres

programmes sur le terrain. Ces dernières comptent des bureaux locaux dans le pays, qui peuvent être enregistrés séparément, et posséder leurs propres mécanismes décisionnels.

### A. Partenariat, prise en charge locale et responsabilité mutuelle

34. Les relations du premier type entre les OSC du Nord et celles du Sud sont souvent qualifiées de partenariats. En effet, les OSC du Sud apprécient leur relation avec leurs homologues du Nord pour des motifs autres que l'accès qu'elles leur offrent aux ressources financières. Citons, parmi les facteurs qui peuvent être prisés par les OSC du Sud dans le cadre de leurs relations avec des OSC du Nord (Chapman et Wendoh, 2007, p. 31) :

- L'accès à un soutien en vue du renforcement de leurs propres capacités;
- Les possibilités de contacts, de réseautage et de dialogue à l'échelle internationale;
- L'accès à de l'information ou à des compétences précises;
- Les liens de solidarité;
- Le soutien moral et politique.

35. Il existe une documentation abondante sur les caractéristiques des partenariats efficaces et équitables, et mesure dans laquelle les relations les OSC du Nord et du Sud incarnent ces caractéristiques. Parfois, les OSC du Nord usent de tous les moyens possibles pour maintenir ce type de relations, adoptant des approches et dispositifs comme les suivants (Brinkerhoff, 2002; Chapman et Wendoh, 2007, p. 34; Fowler, 2000; Tomlinson, 2006, p. 19) :

- Une perspective à long terme fondée sur une vision commune et le dialogue concernant les objectifs et les principes de chaque partie en matière de développement;
- Respect des priorités des OSC du Sud et alignement des appuis sur les systèmes et procédures de ces OSC;
- Respect des différences et de la diversité, honnêteté et transparence;
- Confiance réciproque et mise en commun des connaissances;
- Négociation de conditions de responsabilité mutuelle.

36. À d'autres moments, les OSC du Sud peuvent se retrouver dans une dynamique du pouvoir selon laquelle les OSC du Nord imposent certaines conditions ou certains aspects de leurs propres principes et approches. Elles se sentent alors plutôt comme des bénéficiaires que des partenaires. Les responsabilités sont nécessairement partagées même dans ce genre de relation inégale, mais ces responsabilités ne sont pas forcément négociées à l'intérieur d'un cadre de responsabilité mutuelle. La situation est d'autant plus compliquée lorsque les OSC du Nord servent de voie d'acheminement de l'aide publique au développement, puisque ce rôle peut les obliger à tenir compte des priorités de développement et des exigences en matière de

#### « Partenariats partiels »

Les responsables d'un examen récent des relations entre des OSC norvégiennes et leurs homologues de Tanzanie ont qualifié les relations existantes de « partenariats partiels » (Chapman et Wendoh, 2007, p. 15). Les deux groupes d'OSC croyaient que des efforts supplémentaires s'imposaient. Même si un certain nombre d'OSC de la Norvège avaient établi des principes régissant les partenariats, elles n'avaient pas nécessairement déterminé la manière de les mettre en oeuvre, ni fourni de directives aux employés à cette fin. De plus, les OSC du Nord et leurs homologues du Sud n'avaient guère examiné ce que le partenariat signifiait pour eux et comment il pourrait être amélioré.

les

sur la  
entre

responsabilité établies par les donateurs, ces exigences se répercutant ainsi sur leurs partenaires du Sud.

37. Certaines OSC du Sud font des efforts particuliers pour négocier des partenariats plus propices à la prise en charge locale et à la responsabilité mutuelle avec leurs homologues du Nord. De fait, certaines organisations sont très sélectives dans le choix des OSC partenaires du Nord. Une telle stratégie n'est toutefois pas ouverte à tous dans les pays pauvres où l'accès des OSC aux fonds extérieurs peut être une condition de survie. En dernière instance, le problème a trait au déséquilibre du pouvoir inhérent à toute relation d'aide (Chapman et Wendoh, 2007, p. 34).

38. Des données probantes récentes révèlent un certain nombre de tendances qui semblent signaler des relations devenant encore plus déséquilibrées entre les OSC du Nord et du Sud, notamment :

- Financement de plus en plus restrictif de la part des donateurs auprès des OSC du Nord (restrictions sectorielles et géographiques touchant le type d'initiatives de développement appuyées par les donateurs ou exigences relatives à l'harmonisation des initiatives avec les choix gouvernementaux);
- Financement des OSC du Sud de plus en plus restrictif de la part des OSC du Nord;
- Plus grande insistance sur l'obtention rapide de résultats mesurables;
- Une responsabilisation de plus en plus unilatérale des OSC du Sud envers les OSC du Nord, axée sur l'utilisation du financement (Chapman et Wendoh, 2007, p. iii-iv; Agg, 2006; Pratt, 2006).

39. Les participants aux consultations du GC sont invités à examiner les questions suivantes en ce qui concerne la nature des partenariats entre les OSC du Nord et du Sud :

- Quelles distinctions pouvons-nous établir entre les OSC du Nord et celles du Sud en ce qui a trait aux rôles qu'elles jouent dans le développement? Comment ces rôles pourraient-ils le mieux se compléter?
- Quels changements les OSC du Sud souhaitent-elles de la part de leurs homologues du Nord en ce qui concerne leur collaboration avec elles? Donnez quelques exemples de relations efficaces entre les OSC du Nord et du Sud, dont nous pourrions tirer des leçons. Quelles possibilités et contraintes les OSC du Nord perçoivent-elles en ce qui a trait à l'amélioration de leurs pratiques en tant que donateurs efficaces?

## **B. OSC du Nord comptant des bureaux locaux dans les pays**

40. Les OSC du Nord sont de plus en plus présentes et influentes dans de nombreux pays en développement (Rocha Menocal et Rogerson, 2006). Cette influence et cette présence croissantes découlent en partie de la décentralisation des opérations des donateurs, qui a entraîné une augmentation du nombre d'OSC du Nord qui s'établissent dans les pays en développement afin de demeurer concurrentielles (Agg, 2006). Aussi, les OSC du Sud qui souhaitent obtenir un financement direct des donateurs sont-elles de plus en plus préoccupées par la concurrence des OSC du Nord à l'égard des ressources financières et d'autres ressources de programmation (Rocha Menocal et Rogerson, 2006, p. 20).

41. La création de bureaux locaux dans les pays par les OSC du Nord qui gèrent ainsi leurs propres programmes dans les pays du Sud, soulève des questions évidentes par rapport à la prise

en charge locale, et les effets de cette concurrence sur les institutions nationales des pays. En général, les OSC du Nord ont plus facilement accès aux ressources et aux réseaux que les OSC nationales, et cela leur permet de s'accaparer les meilleures ressources humaines du pays, au détriment d'autres organisations et d'autres priorités, comme le font les unités parallèles de mise en oeuvre des projets établies par les donateurs publics, que critique la Déclaration de Paris.

42. Cela dit, il faut reconnaître que les bureaux locaux des OSC du Nord dans les pays en développement sont souvent des OSC relativement indépendantes. Bien que les avantages dont jouissent ces bureaux locaux puissent être considérés comme inéquitables par les OSC nationales, ces avantages peuvent jouer en faveur des populations desservies par ces OSC, et pourraient renforcer la base institutionnelle de la société civile dans un pays où l'élaboration de cette base exigerait autrement beaucoup plus de temps.

43. Les participants aux consultations organisées par le GC sont invités à réfléchir à la place de ces OSC du Nord parmi les OSC de divers pays et diverses régions. Quelles sont les avantages et les désavantages du modèle selon lequel certaines OSC du Nord exécutent leurs propres programmes dans le Sud, en passant par des bureaux locaux dans le pays? Quelles mesures pourrait-on prendre pour accroître la contribution de telles organisations au développement et l'harmonisation de leur action avec les priorités et les systèmes nationaux, ou pour s'assurer que les OSC nationales en mesure d'offrir une contribution d'une qualité différente soient également encouragées à se manifester et à évoluer?

### **C. Coordination et harmonisation**

44. Des questions se posent également par rapport à la coordination et l'harmonisation du soutien des OSC du Nord pour les activités des OSC du Sud. Pour certaines OSC du Sud qui entretiennent des relations de partenariat avec de multiples OSC du Nord, chacune ayant ses propres exigences en matière de responsabilisation, les coûts de transaction peuvent imposer un fardeau excessif, comme c'est le cas pour les gouvernements du Sud qui reçoivent de l'aide de nombreux donateurs bilatéraux. Aussi, pourrait-on envisager de nouvelles approches de coordination et d'harmonisation des appuis des OSC du Nord, comme on le fait déjà pour les donateurs publics. On pourrait ainsi envisager l'harmonisation des procédures et des échéanciers en matière d'administration et de gestion financière, ou des approches communes de financement des OSC du Sud et de leurs programmes de développement.

45. Il faut, toutefois, établir une distinction entre l'harmonisation du soutien à une OSC en particulier et l'harmonisation du soutien à la société civile d'un pays en général. Dans ce dernier cas, le concept de l'harmonisation n'aura sans doute pas la même pertinence, parce que les besoins de la société civile sont tellement divers qu'on ne saurait envisager un seul projet ou programme de développement pour la société civile dans son ensemble. Vu de cet angle, les besoins des nombreuses OSC du Sud sont vraisemblablement mieux desservis par diverses OSC du Nord ayant leurs propres valeurs, pratiques et principes. Cela n'empêche pas, toutefois, qu'on cherche à renforcer les liens de collaboration par un meilleur dialogue, le partage de l'information, et une plus grande concertation des efforts.

46. Les participants aux consultations organisées par le GC sont invités à se demander s'il est réaliste et souhaitable d'adopter des modèles de collaboration mieux concertés en ce qui concerne l'appui des OSC du Nord aux programmes de développement des OSC du Sud. Quelles sont les pratiques exemplaires à cet égard? Comment des modèles de coordination et d'harmonisation améliorés pourraient-ils être mis en oeuvre sans perdre les avantages de

l'interaction « face à face » et de l'accès aux connaissances spécialisées et aux points de vue différents que les OSC du Nord pourraient offrir?

## **V. Relations entre les OSC et les gouvernements de pays en développement**

47. Dans cette section, nous examinons les relations entre les OSC et les gouvernements du Sud. Cette section porte sur les sujets suivants :

- L'environnement porteur pour les OSC, tel que défini par les politiques et les règlements gouvernementaux;
- Le dialogue sur les politiques, et les pratiques dominantes à cet égard;
- Les relations de collaboration entre les OSC et les gouvernements dans l'exécution de programmes et d'initiatives de développement.

### **A. Environnement porteur**

#### *Lois, règlements et mesures fiscales*

48. Tous les pays ne jouissent pas nécessairement d'un environnement porteur permettant à la société civile de bien fonctionner, de s'épanouir, et d'entretenir de bonnes relations avec les gouvernements. Les participants aux consultations du GC sont invités à comparer les situations et à définir les bonnes pratiques dans ce domaine.

49. Un élément important de l'environnement porteur est un système juridique et judiciaire opérationnel qui garantit le droit de s'organiser, le droit à la liberté d'expression, le droit à l'information et le droit de prendre part aux affaires publiques. Les droits et libertés des OSC à fonctionner et à mener leurs activités s'appuient sur l'obligation qu'ont les gouvernements de protéger et de promouvoir le droit à la liberté d'expression, le droit de réunion pacifique et le droit de s'associer, garantis par le Pacte international sur les droits civils et politiques (ICCPR) et d'autres traités multilatéraux et régionaux. Au-delà des droits civils et politiques reconnus par ces traités, le cadre international des droits de la personne englobe des droits économiques, sociaux et culturels qui touchent parfois spécifiquement les OSC. Les gouvernements du monde entier ont également convenu de protéger et de promouvoir les droits de groupes particuliers en vertu de traités, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et la Convention relative aux droits de l'enfant. En 2007, tous les États avaient ratifié au moins un des sept principaux traités des droits de la personne, et 80 p. 100 en avaient ratifié au moins quatre, ce qui donne à croire que ce cadre international peut constituer un outil puissant et légitime auquel les OSC peuvent faire appel.

50. Des règlements touchant les OSC sont parfois mis en place, afin de contrôler plutôt que d'habiliter les activités des OSC, notamment afin de limiter leur aux fonds d'aide ou de réduire leurs activités lorsque leurs actions et leur voix sont perçus comme opposés à l'idéologie et aux décisions gouvernementales, ou encore lorsque certaines OSC sont considérées comme des opposants politiques des gouvernements. De fait, les ONG font aujourd'hui l'objet d'une réglementation de plus en plus restrictive dans bien des régions du monde (Mayhew, 2005). En septembre 2006, l'*International Center for Not-for-Profit Law* (ICNL) a signalé qu'au cours des cinq dernières années, dix-neuf pays avaient promulgué ou proposé de nouvelles lois visant à restreindre d'une façon quelconque les activités de la société civile (ICNL, 2006).

51. Depuis quelques années, la sécurité nationale et la lutte contre le terrorisme ont parfois été utilisées pour justifier la limitation de la capacité des OSC à exercer leurs droits (Moore, 2006; INTRAC, 2007; Howell et coll., 2006); et de nouvelles obligations en matière de rapports et de finances imposées aux OSC du Nord sous le couvert de lois antiterroristes ont eu une incidence sur les conditions de leurs partenariats avec les OSC du Sud (Tomlinson, 2006).

52. Cependant, la réglementation judiciaire des OSC peut renforcer la responsabilisation juridique et financière des OSC et mieux protéger, ainsi, les ressources publiques utilisées par les OSC (y compris les fonds d'aide)<sup>3</sup>. Les mesures de responsabilisation mises en oeuvre par le biais de règlements gouvernementaux peuvent ainsi compléter les efforts propres des OSC pour auto-réglementer leurs propres activités et établir des mécanismes de responsabilisation (PNUD, 2007; Wild, 2006)<sup>4</sup>.

53. Grâce à l'existence d'un cadre juridique, les OSC enregistrées peuvent également retirer certains bénéfices, notamment des exemptions fiscales de différentes sortes. Dans de nombreux pays, les contributions versées aux OSC enregistrées sont déductibles pour le calcul de l'impôt ou donnent lieu à des crédits d'impôt. Ce type de mécanisme permet d'assurer une base de financement solide à l'ensemble de la société civile.

54. Les participants aux consultations organisées par le GC sont invités à se pencher sur les questions suivantes :

- Donnez des exemples de pratiques exemplaires relativement à l'instauration d'un environnement favorable aux OSC en tant qu'agents efficaces du développement (lois, cadre de réglementation, dispositions fiscales, accès à l'information et protection des droits civils et politiques).
- Quel rôle les donateurs pourraient-ils jouer pour appuyer l'établissement d'un environnement favorable aux OSC dans les pays en développement?

## **B. Dialogue sur les politiques**

55. Les possibilités qui s'offrent aux OSC de participer au dialogue sur les politiques varient considérablement d'un pays à l'autre. Cela peut être attribuable aux différentes capacités des OSC à intervenir et à apporter une valeur ajoutée ou au degré d'ouverture de la part des gouvernements à l'égard de ce type de dialogue.

56. Des questions sont souvent soulevées en ce qui concerne la légitimité des OSC à titre de représentantes de l'intérêt public, comparativement aux organes élus comme le parlement. Toutefois, une démocratie vigoureuse exige des mécanismes qui permettent aux citoyens intéressés d'apporter une contribution dépassant la simple participation au scrutin. Ce sont souvent les OSC qui offrent ce type de possibilités. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la légitimité des OSC, en tant qu'interlocutrices, dépend largement de la nature de leur relation avec les groupes qu'elles desservent ou qu'elles représentent. Cependant, les organisations trouvent leur légitimité en outre par le biais de revendications fondées sur les droits, d'appels à la justice et à l'équité ainsi que par l'expertise et de l'expérience qu'elles contribuent (Van Rooy, 2004).

---

<sup>3</sup> Comme on l'a constaté, par exemple, dans le cadre des travaux de la *Charity Commission* du Royaume-Uni.

<sup>4</sup> L'étude de Brown et Jagadananda (2007) offre un certain nombre d'exemples intéressants d'auto-réglementation des OSC.

57. Les OSC servent de point de référence aux représentants élus qui cherchent à consulter leurs mandants. Elles constituent également un mécanisme permettant aux groupes sociaux de s'organiser et d'exposer leurs points de vue. De fait, c'est souvent par l'intermédiaire d'organes élus comme le parlement que les OSC peuvent avec le plus de succès exprimer leur point de vue. C'est dire que les organes élus et les OSC constituent non pas des solutions opposées en matière de représentation démocratique, mais plutôt des organes complémentaires (ActionAid/CARE, 2007, p. 5).

58. Bien que la Déclaration de Paris mette en relief le rôle particulier des OSC dans la conception et le suivi des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté des pays, les OSC peuvent collaborer avec les organes élus et les organes exécutifs des gouvernements à tous les niveaux, et le dialogue des politiques couvre ainsi une vaste gamme de possibilités d'intervention de la part des OSC. A titre d'exemple, les OSC spécialisées dans des secteurs comme celui de l'éducation ou de la santé, sont portées à collaborer avec les ministères chargés de leur domaine d'intervention, et ce, non seulement à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle des services publics décentralisés. Pour leur part, les OSC qui s'occupent principalement de développement communautaire sont plus portées à s'adresser aux services décentralisés, quoiqu'elles peuvent collaborer avec d'autres OSC ou avec des organisations cadres, afin de participer au dialogue sur les politiques aux échelons supérieurs. Le dialogue sur les politiques a lieu également aux échelons international et régional. D'ailleurs, nombre d'OSC internationales existent précisément pour y prendre part, s'intéressant à des questions qui touchent, par exemple, les niveaux d'aide et l'architecture de l'aide, l'allègement de la dette, la durabilité de l'environnement et le commerce international.

59. Il incombe de clarifier également que la notion de « dialogue sur les politiques » englobe de nombreuses fonctions de représentation, dont les discussions sur les lois et les politiques, les affectations budgétaires et le suivi des résultats de la mise en oeuvre des politiques et des programmes gouvernementaux. On constate un intérêt croissant pour des mécanismes qui permettraient d'assurer une meilleure participation des OSC au suivi des dépenses publiques et à l'évaluation indépendante des résultats liés au développement, et certaines OSC spécialisées, comme Budget International, ont été créées pour renforcer la capacité des OSC et des organes élus à effectuer plus efficacement certaines de ces fonctions.

60. L'examen de la manière dont le rôle des OSC dans le dialogue sur les politiques pourrait être amélioré exige une bonne compréhension des contraintes avec lesquelles doivent composer les OSC dans l'exercice de ces fonctions. Voici quelques-uns des obstacles identifiés à cet égard :

- Des capacités limitées de la part des OSC, des gouvernements et des organes élus, comme les parlements;
- Des données statistiques de qualité médiocre ou inexistantes;
- L'accès limité ou trop tardif aux documents stratégiques ou à d'autres renseignements publics;
- Des possibilités limitées pour participer dans des discussions continues et détaillées, comparativement aux consultations de fin de parcours menées essentiellement pour la forme;
- Réticences à accepter le rôle des OSC à titre d'organismes indépendants d'évaluation et de surveillance.

(Christian Aid, 2001; DFID, 2001; Hermele, 2005; Lister et Nyamugasira, 2003; Moore, 2006; Tjønneland et Dube, 2007).

61. Il serait utile que les participants aux consultations organisées par le GC examinent dans quelle mesure les rôles des OSC et des organes élus sont complémentaires ou concurrentiels dans divers pays et régions. Comment les OSC sont-elles organisées, dans divers pays et à l'échelle internationale, pour participer au dialogue sur les politiques avec les gouvernements et les donateurs? Existe-t-il des moyens qui permettraient aux OSC de s'organiser ou d'être appuyées, pour pouvoir participer plus efficacement au dialogue? Que pourraient faire les gouvernements des pays du Sud pour créer un environnement plus favorable à la participation constructive au dialogue sur les politiques?

#### *Pratiques des donateurs et le dialogue sur les politiques dans le cadre des CSLP*

62. La Déclaration de Paris propose la participation de la société civile (engagements 14, 47 et 48) à titre de moyen de «rallier l'adhésion de l'opinion publique» et de promouvoir la responsabilisation intérieure en ce qui concerne l'État et les citoyens. Certaines données probantes semblent indiquer que les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) ont contribué à ouvrir aux OSC de nouvelles voies d'engagement politique (Booth, 2003), en particulier dans le cadre des CSLP de deuxième génération (ActionAid/CARE, 2006).

63. Toutefois, certains problèmes relatifs à la participation des OSC et des parlementaires aux processus touchant ces cadres stratégiques et aux débats les entourant nous amènent à nous interroger sur l'adhésion véritable et démocratique du public aux CSLP, et sur la façon d'assurer aux pauvres une voix au chapitre dans un processus dont ils devraient en principe bénéficier.

64. Fait ironique, la participation accrue des donateurs en ce qui a trait aux orientations stratégiques et aux négociations sur les CSLP, le soutien budgétaire direct ou les approches sectorielles peut en soi miner le débat démocratique sur ces processus, parce qu'elle accroît la responsabilisation en amont, envers les donateurs, et implique des négociations cruciales directes entre les donateurs et les gouvernements des pays en développement, à l'abri des regards (Tomlinson, 2006, p. 16, CAD-OCDE, 2007; ActionAid/CARE, 2006). Les conditions économiques qui accompagnent l'aide et les prêts, malgré leur énorme influence sur les populations des pays bénéficiaires de l'aide, sont peu souvent assujetties aux mécanismes nationaux de responsabilisation, puisqu'elles émanent de l'extérieur (Reality of Aid, 2004; Rocha Menocal et Rogerson, 2006).

65. Quels changements pourrait-on apporter aux pratiques des donateurs afin de permettre aux OSC et aux parlements d'être plus efficaces dans leurs efforts pour responsabiliser les gouvernements des pays en développement et les donateurs?

### **C. Mise en oeuvre de programmes et projets de développement**

66. Une troisième sphère d'interaction entre les OSC et les gouvernements est la mise en oeuvre de programmes et de projets de développement, où les OSC peuvent apporter une plus valeur de plusieurs façons. D'une part, les OSC peuvent agir dans des domaines qui ne sont pas bien couverts par des programmes gouvernementaux ou échappant à ces derniers, comblant des lacunes que le gouvernement ne peut pas ou ne veut pas combler, et ciblant des collectivités ou des groupes sociaux négligés. Dans d'autres secteurs, il peut tout simplement s'avérer que les OSC sont mieux en mesure de fournir certains services que les gouvernements. Enfin, les OSC peuvent avantageusement intervenir, dans l'application d'approches innovatrices et rentables de prestation de services, ou dans l'introduction de nouveaux types de services, comme le micro-crédit.

Dans tous ces cas, la relation des OSC avec le gouvernement peut évoluer au fil du temps, certaines OSC amorçant une catégorie d'activité particulière, pour ensuite solliciter du gouvernement qu'il prenne en charge l'activité ou en soutienne l'expansion lorsque sa valeur est avérée. Les programmes des OSC peuvent ainsi anticiper et influencer les priorités du gouvernement et les programmes de ce dernier face à ces priorités. Le degré de coopération et de coordination entre certaines OSC et le gouvernement est également susceptible de progresser au fil du temps, à mesure que ces OSC font la preuve de leurs capacités et font sentir leur présence.

67. Ces organisations peuvent aller jusqu'à concurrencer le secteur privé dans la fourniture de certains services, tirant certains avantages de l'expertise acquise dans leurs domaines d'intervention comme OSC ou en vertu des valeurs sociales qu'elles véhiculent. Par contre, beaucoup d'OSC ne possèdent pas la latitude financière qui leur permettrait de fonctionner en régime de paiement à l'acte sans versement anticipé, ou d'accepter le risque d'un retard de paiement qui accompagne souvent les contrats gouvernementaux (Mundy et coll., 2007).

68. Lorsque les OSC sont trop près du gouvernement, cela peut entrer en conflit avec leur rôle de « chien de garde » indépendant de l'intérêt public. En effet, les OSC peuvent hésiter à afficher une attitude critique lorsque c'est le gouvernement qui tient les cordons de la bourse (ActionAid/CARE, 2006). Toutefois, la collaboration étroite avec le gouvernement crée également de nouvelles possibilités d'influencer les priorités gouvernementales et la façon de livrer les programmes (Lindenfors, 2006).

69. Les participants aux consultations organisées par le GC sont invités à s'interroger sur la répartition du travail entre les OSC et le gouvernement. Quelles sont les situations dans lesquelles la séparation des tâches est le plus logique? Quelles sont les situations dans lesquelles une collaboration accrue serait souhaitable, par exemple dans le contexte d'approches sectorielles ou d'autres programmes de développement de portée relativement globale, et comment pourrait-on promouvoir une telle collaboration?

## **VI. Relations entre les OSC et les donateurs – modèles de soutien des donateurs**

70. Bien que le travail des OSC dans les pays en développement bénéficie d'un soutien considérable attribuable aux activités de financement des OSC du Nord, une grande partie du soutien provient également des donateurs publics, qui peuvent acheminer des fonds soit par l'intermédiaire d'OSC du pays donateur ou d'OSC internationales, ou directement à des OSC à l'œuvre dans le pays hôte. Les donateurs qui fournissent un tel soutien font face à plusieurs questions stratégiques dont les réponses influenceront l'efficacité de ce soutien.

71. Dans cette section, nous regroupons ces questions dans les catégories suivantes :

- L'équilibre du soutien acheminé aux OSC du Nord et du Sud;
- Les approches réactives comparativement aux approches globales ou stratégiques;
- La coordination et l'harmonisation des efforts;
- La responsabilisation.

### **A. Équilibre du soutien acheminé aux OSC du Nord et du Sud**

72. Le soutien des donateurs publics acheminé aux OSC ou qui passe par leur intermédiaire peut prendre plusieurs formes. Une grande partie est acheminée par l'intermédiaire d'OSC du Nord,

qui administrent les fonds directement dans les pays en développement ou en partenariat avec des OSC du Sud. Il existe aussi divers mécanismes pour acheminer des fonds directement aux OSC du Sud, notamment le recours aux fonds de développement locaux, le soutien institutionnel aux OSC ou le financement direct de programmes et de projets. Ces initiatives peuvent être le fait de donateurs individuels, ou d'un regroupement de donateurs.

73. Bien que l'on ne possède pas de données sur les proportions du soutien des donateurs allant à ces divers mécanismes (Tjønneland et Dube, 2007, p. 13), la plus grande partie semble prendre la forme de transferts à des OSC du Nord ou internationales. Une partie de cela va à des programmes de sensibilisation au développement dans les pays du Nord, ou à des programmes internationaux d'ONG comme *Human Rights International* ou l'Union mondiale pour la nature, mais la majeure partie sert à financer la mise en oeuvre de programmes dans les pays du Sud, directement ou avec des OSC partenaires du Sud.

74. Cette constatation soulève des questions sur les avantages et les inconvénients de ce mode d'acheminement des fonds par l'intermédiaire des OSC du Nord. Il s'agit de questions d'une grande complexité, qui ne peuvent être ramenées à une simple présomption quant au bien-fondé de l'acheminement de l'aide directement à des OSC du Sud chaque fois que c'est possible. Nous proposons les éléments suivants pour amorcer la discussion sur ce thème.

75. Pour les OSC du Sud, un partenariat avec les OSC du Nord peut présenter une variété d'avantages, dont les suivants :

- Accès à des ressources supplémentaires (financières et autres) octroyées par l'OSC partenaire du Nord;
- Valeur d'un intermédiaire de confiance qui comprend les exigences en matière de responsabilisation et les politiques du donateur et qui peut prendre en charge une partie des négociations et des obligations relatives aux rapports;
- Possibilités de mise en commun des idées et du savoir;
- Possibilités de réseautage et d'influence à l'égard des politiques au niveau international.

76. Pour les donateurs, l'un des avantages de soutenir des OSC établies dans leur pays est que cela permet la consolidation d'une base institutionnelle au pays. Ces OSC sont en mesure d'attirer des ressources supplémentaires pour le développement, de participer au dialogue sur la politique du développement et d'établir des partenariats durables avec des OSC de pays en développement et internationales.

77. Les donateurs peuvent également percevoir une valeur ajoutée dans l'un ou l'autre des rôles suivants des OSC du Nord :

- À titre d'intermédiaires de confiance qui ont des avantages à offrir en matière d'expertise spécialisée et de contacts avec des partenaires du Sud;
- À titre d'organisations capables de produire des résultats à un coût raisonnable, et qui présentent un bilan solide en termes de leur expérience et de leur expertise professionnelle;
- À titre d'organisations mieux placées que les donateurs eux-mêmes pour s'engager dans des processus de renforcement des capacités faisant appel à des relations directes, à long terme, avec des partenaires du Sud.

78. Pour ce qui est des inconvénients, il faut s'interroger sur le coût relatif d'ajouter un niveau d'intervention supplémentaire entre les donateurs et les partenaires du Sud, sur l'éparpillement

des fonds d'aide auprès d'un grand nombre d'OSC du Nord et sur les effets d'une telle intermédiation sur la prise en charge locale. Bien que le soutien des donateurs à des OSC du Nord puisse se justifier à de multiples égards, on pourrait avancer que les OSC du Nord sont injustement avantagées par leur rapport de proximité avec le donateur, par leur langue commune et par leur poids politique dans leur pays d'origine.

79. Face à de nombreux arguments de chaque côté, une approche qui se défend serait donc de rendre les règles du jeu plus équitables, par les moyens suivants :

- Explorer minutieusement les façons les plus rentables et les moins coûteuses de mobiliser les citoyens et de renforcer la base institutionnelle pour le développement dans les pays du Nord;
- Évaluer de façon plus systématique et réfléchie différentes options de financement direct des OSC du Sud;
- Prendre des mesures de renforcement des capacités des OSC du Sud;
- Établir de nouveaux mécanismes pour acheminer des ressources directement aux OSC du Sud;
- Définir des mécanismes favorisant des partenariats Nord-Sud donnant dès le départ une place accrue aux partenaires du Sud.

80. Comme l'argumentation l'indique, l'acheminement des fonds des donateurs par l'intermédiaire d'OSC du Nord comporte à la fois des avantages et des inconvénients. Nous invitons les participants aux consultations du GC de s'exprimer à propos de l'équilibre entre ces avantages et ces inconvénients. Faudrait-il envisager l'accroissement de la part de financement directement affectée aux OSC du Sud et, le cas échéant, dans quelles conditions? Comment les avantages des partenariats entre les OSC du Nord et du Sud pourraient-ils être maintenus?

## **B. Approches réactives comparativement aux approches globales ou stratégiques**

81. Un deuxième aspect dominant du financement des donateurs à l'intention des OSC est l'accent mis sur les modèles de financement réactifs, à caractère concurrentiel. Comme l'avancent Lavergne et Wood (2006), plusieurs arguments militent en faveur des mécanismes réactifs. Les mécanismes réactifs peuvent servir à cerner des possibilités qui autrement échapperaient à l'attention. Sur ce plan, ils fonctionnent un peu comme un mécanisme de marché pour les idées. Les fonds réactifs offrent également un moyen d'acheminer de petites sommes à des fins de développement, lorsqu'un financement limité peut se combiner de manière rentable à des efforts d'auto-assistance. Cette formule convient lorsque les ressources sont particulièrement rares, et à l'avantage de mobiliser des ressources complémentaires au niveau communautaire. À la différence d'activités que l'on peut inscrire dans le cadre d'un programme et reproduire à grande échelle, les fonds réactifs portent souvent sur le soutien d'activités ponctuelles ou spécialisées qui présentent une valeur stratégique particulière. De telles activités conviennent souvent quand il faut mettre à l'essai, élaborer ou appliquer en projet pilote des approches nouvelles ou innovatrices.

82. Reconnaître la valeur des programmes réactifs ne signifie pas pour autant qu'il faille écarter des approches plutôt globales ou stratégiques. En effet, il pourrait être très avantageux d'examiner comment la société civile d'un pays évolue dans son ensemble et de recenser les moyens de renforcer globalement ce secteur. De même, des OSC individuelles pourraient donner une orientation plus stratégique à leurs interventions de développement et investir dans le

renforcement de leur propre capacité, si elles avaient accès à un financement de base ou de programme à plus long terme. Au niveau sectoriel, des efforts accrus en vue d'intégrer les initiatives des OSC à des approches sectorielles pourraient s'avérer avantageux des points de vue de la cohérence et de l'efficacité.

83. Voici quelques exemples d'investissements qui s'écartent du mode de soutien réactif fondé sur le financement de projets :

- Des initiatives de renforcement des capacités, le soutien de base ou le soutien aux programmes d'OSC particulières (Kaplan, 2000; Hailey et James, 2006; Lavergne et Wood, 2006);
- Des investissements dans l'amélioration de l'environnement porteur ou dans la création et le fonctionnement d'organisations cadres d'OSC;
- Des soutien à des réseaux d'OSC et à des mécanismes d'apprentissage entre les pairs, à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières nationales.

84. Certains donateurs s'interrogent également sur le besoin d'aligner leurs appuis ou pas sur les priorités sectorielles ou thématiques du gouvernement ou du donateur lui-même. Lorsqu'un tel alignement est considéré fondamental, les donateurs peuvent rechigner l'appui de base ou les formules d'appui axées sans restrictions sur le programme d'OSC indépendantes (Pratt, 2006; Agg, 2006; Wallace et Chapman, 2004). Toutefois, les OSC ne sont pas que des instruments permettant aux gouvernements et aux donateurs d'avancer leurs propres plans et priorités. Comme on l'a déjà constaté, les OSC peuvent combler d'importantes lacunes, et mériter un appui indépendant. Il s'agit donc de trouver un équilibre approprié entre les modèles d'appui qui répondent aux priorités et aux programmes des OSC et ceux dont l'objet est d'encourager l'alignement avec les priorités et les programmes des gouvernements ou des donateurs.

85. La quête d'équilibre touche aussi le choix que fait le donateur de financer des OSC du Sud directement, ou de passer par les voies gouvernementales. Jusqu'à maintenant, on n'a recensé qu'un nombre limité de cas où des fonds d'aide considérables étaient acheminés à des OSC par un intermédiaire gouvernemental (ActionAid/CARE, 2006; Tjønneland et Dube, 2007), mais cette option revient souvent dans les discussions des donateurs sur l'efficacité de l'aide et la prise en charge par les pays. Toutefois, l'accès à un financement indépendant du gouvernement est important pour les OSC, afin d'assurer leur viabilité financière et leur autonomie opérationnelle. Ce genre d'autonomie est particulièrement important pour les OSC jouant un rôle de représentation ou participant au dialogue sur les politiques. La pertinence de formules d'intermédiation par le gouvernement dépendrait de facteurs comme les suivants :

- Les objectifs visés (p. ex. le soutien pour des activités de représentation ou de dialogue des politiques est plus susceptible d'exiger un financement indépendant);
- L'indépendance des programmes de financement gouvernementaux relativement aux interventions politiques;
- La qualité générale des relations entre le gouvernement et les OSC dans un pays;
- La disponibilité d'autres sources nationales ou internationales de financement indépendant pour les OSC permettant de satisfaire des besoins diversifiés.

86. Cette analyse fait ressortir plusieurs questions importantes que doivent prendre en compte les donateurs à propos de l'équilibre à atteindre parmi les différentes formes de soutien aux OSC. Dans des régions et des pays précis, quelle est la répartition actuelle entre les interventions

réactives et les formes d'intervention plus stratégiques ou ciblées, telles que le financement davantage directif, le financement de base, le financement de programmes, ou les initiatives de développement des capacités? Cette répartition semble-t-elle bien équilibrée? D'autres approches devraient-elles plutôt être recommandées? Quels seraient des exemples de pratiques exemplaires liées à différents modèles de soutien?

### C. Coordination et harmonisation des efforts

87. Pendant la dernière décennie, les donateurs ont déployé des efforts considérables pour coordonner et harmoniser leur soutien aux programmes gouvernementaux de développement, mais le progrès semble bien moins marqué pour ce qui est du soutien aux OSC. Les mécanismes de soutien des OSC au niveau des pays sont associés à un coût de transaction particulièrement élevé, compte tenu de la part relativement réduite du budget que représente le financement des OSC dans le contexte de l'augmentation des budgets d'aide en général, et le personnel a l'impression de manquer de temps ou de ressources pour ces mécanismes (Gunarsson, 2006; Pratt, 2006). Certaines organisations de la société civile elles-mêmes sont accablées par le fardeau de la gestion de multiples projets, ayant chacun ses propres exigences en matière de présentation de rapport, de calendriers et de gestion financière.

88. Cette situation amène les donateurs à explorer des mécanismes de financement conjoint des OSC et de meilleures méthodes de coordination et d'harmonisation de leur action en faveur des OSC. Citons à titre d'exemple les récents travaux du groupe « Nordiques + », sur les modèles de soutien des donateurs pour la société civile, afin d'examiner ces enjeux à partir de données empiriques sur un échantillon de six pays (Bangladesh, Éthiopie, Guatemala, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe) (Scanteam, 2007, divers). Cette recherche a servi à recenser un large éventail de mécanismes actuellement à l'œuvre et à cerner les options pour une meilleure harmonisation s'inspirant des initiatives les plus réussies. Citons, comme exemples de mécanismes de financement conjoint, la mise en commun du financement des donateurs en Tanzanie sous l'égide de la *Foundation for Civil Society* et le soutien de donateurs à des ONG de grande envergure au Bangladesh, comme le Comité pour l'avancement rural du Bangladesh (BRAC) et Proshika.

#### *Foundation for Civil Society*

En 2001, le ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni lançait un programme de soutien de la société civile en Tanzanie, pour le versement de petites et moyennes subventions aux OSC. En 2003, ce programme était devenu la *Foundation for Civil Society*, une société sans but lucratif financée par de multiples donateurs et dirigée par un conseil d'administration indépendant. La fondation soutient les activités d'OSC dans les domaines de la politique, de la gouvernance, du renforcement du plaidoyer, et des filets de sécurité, le tout visant à appuyer l'engagement des OSC à l'égard des efforts de lutte contre la pauvreté que prévoit la stratégie nationale de développement du gouvernement de la Tanzanie.

89. La tendance identifiée par les chercheurs du projet Nordiques + va dans le sens d'une utilisation accrue de modalités de financement faisant appel à l'appui de base, à la mise en commun des fonds et à l'intermédiation des services de financement par des organisations spécialisées. Il s'agit de tendances allant tous dans le sens d'une plus grande harmonisation des efforts. Il faudrait toutefois veiller à certains enjeux identifiés dans ce projet, et dans le cadre

d'autres travaux (ActionAid/CARE, 2006; Agg, 2006; Pratt et coll.; 2006; Scanteam, 2007, divers; Tjønneland et Dube, 2007), dont les suivants :

- Les fonds mis en commun servent souvent à financer des projets à relativement court terme, les OSC devant s'adapter aux priorités des donateurs exprimées dans les paramètres et critères associés aux fonds. Cette forme de collaboration entre donateurs n'aboutit pas nécessairement à une meilleure coordination des interventions des OSC.
- Passer d'une approche du financement strictement réactive à une approche plus stratégique pourrait exiger qu'on s'appuie sur une gamme de mécanismes, et une certaine répartition du travail par rapport au leadership dans différents domaines..
- L'harmonisation peut donner lieu à une perte de souplesse, en raison de laquelle il serait difficile d'appuyer les idées émergentes et la diversité des options et des choix pour les OSC serait limitée.
- L'harmonisation des efforts se traduisant par un soutien de base ou de programmes à des OSC clés est susceptible de ne profiter qu'à un petit nombre d'organisations normalement bien établies. De tels mécanismes ne bénéficient pas nécessairement aux OSC naissantes et aux initiatives communautaires.

90. La mise en commun du financement des donateurs à l'intention des OSC peut contribuer à réduire les coûts de transaction et aboutir à une meilleure affectation des ressources. Toutefois, la grande variété des besoins à satisfaire pourrait appeler une certaine répartition du travail parmi les donateurs et d'autres intervenants, pour que des approches différentes puissent être appliquées à des besoins différents, ce qui exigera probablement le recours à un éventail d'approches. Pour explorer cette question, les participants aux consultations organisées par le GC pourraient s'interroger sur les caractéristiques que devraient présenter les modèles de soutien afin de réduire les coûts d'un financement non coordonné axé sur les projets, tout en répondant aux besoins divers et multiples de la société civile de façon plus stratégique.

#### **D. Responsabilisation**

91. Un quatrième enjeu qui mérite d'être exploré est celui du recours à des approches axées sur les résultats pour les rapports et la responsabilisation, comme le préconise la Déclaration de Paris. Le premier défi à cet égard est de veiller à ce que la responsabilisation envers les donateurs à l'égard des résultats ne mine pas la responsabilisation des OSC envers les groupes de base concernés. Bien qu'en théorie, une approche axée sur les résultats offre des possibilités d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer de façon continue, les donateurs voient souvent le suivi, l'évaluation et la reddition de comptes principalement comme des mécanismes assurant la conformité à leurs conditions et à leurs exigences en matière de rapports. En conséquence, les organisations de la société civile peuvent avoir de la difficulté à satisfaire véritablement aux échéanciers, aux attentes et aux processus d'apprentissage des groupes auxquels elles doivent des comptes sur le terrain (PNUD, 2007, p. 16; Mahon, 2002, p. 142; CCCI, 2005).

92. Il est maintenant largement accepté que la responsabilité mutuelle des OSC et des principaux groupes qu'elles desservent peut être renforcée par des approches axées sur les résultats qui :

- Tiennent compte des conditions et échéanciers des partenaires locaux;
- Laissent de la latitude pour l'incertitude;
- Sont participatives par nature et permettent des formes non linéaires de causalité;
- Accordent de la valeur aux résultats qualitatifs;
- Servent d'outils d'apprentissage pour l'amélioration constante du rendement (CCCI, 2005, p. 2; Lavergne, 2002).

#### **Approches de la responsabilité mutuelle axées sur les résultats**

On a de plus en plus recours pour évaluer le rendement des OSC à des approches axées sur les résultats qui visent à tenir compte des processus de changement et mettent l'accent sur l'apprentissage avec les principaux intéressés et sur la responsabilisation envers eux. Cette nouvelle génération d'approches de la gestion du rendement comprend celle de Keystone sur les impacts sociaux et environnementaux (Bonbright et Batliwala, 2007, p. 12, et [www.keystonereporting.org](http://www.keystonereporting.org)), la méthode de la cartographie des incidences du Centre de recherches pour le développement international (Earl et coll., 2001, et [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)) et la technique du changement le plus important fondée sur des récits (Davies et Dart, 2005).

93. Le défi consiste donc à appliquer des approches axées sur les résultats qui concilient les besoins du donateur en matière de responsabilisation d'une part et, d'autre part, certaines exigences fondamentales pour assurer l'efficacité de l'aide : la responsabilisation en aval, et la capacité de réagir de façon flexible en réaction à l'évolution de la réalité et des enjeux sur le terrain. Comment, donc, est-ce que l'approche et les systèmes de gestion des OSC pourraient être le mieux adaptés aux besoins des OSC de rendre compte à différentes parties dont les intérêts peuvent diverger, tout en optimisant l'efficacité de leurs interventions? Quelles mesures les donateurs pourraient-ils prendre pour faciliter la mise en oeuvre de ces approches et systèmes?

94. Un autre défi tout aussi fondamental consiste à savoir comment expliquer de façon convaincante la contribution de la société civile au développement. Il est relativement facile d'établir qu'un projet particulier mené par une OSC a produit des avantages immédiats en matière de développement et de mesurer ou de décrire ces avantages, mais il est bien plus difficile d'évaluer l'impact global du soutien aux OSC dans un vaste champ d'intervention ou à l'échelle d'un pays. Cette évaluation d'impact pose un défi non seulement sur le plan intellectuel, mais aussi sur le plan de l'organisation, car elle exigerait un effort collectif au niveau sectoriel ou national. Il s'agit pourtant d'une exigence fondamentale pour mieux faire reconnaître le rôle de la société civile dans le développement, comme nous tentons de le faire dans le cadre du mandat du GC. Comment donc les OSC et les autres intervenants pourraient-ils mettre en relief d'une manière convaincante la contribution de la société civile au développement?

## Références

- GROUPE CONSULTATIF SUR LA SOCIÉTÉ CIVILE ET L'EFFICACITÉ DE L'AIDE. *Société civile et efficacité de l'aide – Document conceptuel*, 2007.
- ACTIONAID INTERNATIONAL et CARE INTERNATIONAL UK. *Where to Now? Implications of Changing Relations Between DFID, Recipient Governments and NGOs in Malawi, Tanzania and Uganda*, Londres, ActionAid/CARE, 2006.
- AGG, C. *Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations: Is the “Golden Age” of the NGO Behind Us?*, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, Société civile et mouvements sociaux, document de programme n° 23 (juin 2006).
- BONBRIGHT, D., et S. BATLIWALA. [Répondre de nos actes : La responsabilité des organisations citoyennes](#). Document rédigé pour l'assemblée de l'Alliance mondiale pour la participation citoyenne (CIVICUS), avril 2007.
- Fighting Poverty in Africa – Are PRSPs making a difference?*, sous la direction de D. Booth, Londres, Overseas Development Institute, 2003.
- BRINKERHOFF, J. *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?*, Boulder, Lynne Rienner Publishing, 2002.
- BROWN, D. L., et JAGADANANDA. [Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges](#). Document rédigé pour le programme sur la légitimité et la responsabilité de la société civile de CIVICUS et le Hauser Center, janvier 2007.
- CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE (CCCI). *Renforcement des partenariats avec la société civile – Questions liées aux exigences opérationnelles de l'ACDI et la création de partenariats*, document d'information n° 3 du CCCI, novembre 2005.
- CHAPMAN, J., et S. WENDOH. *Review of Norwegian CSO partnerships with organisations in Tanzania – Draft Report*, 26 janvier 2007.
- CHRISTIAN AID. [Ignoring the Experts: Poor People's Exclusion from Poverty Reduction Strategies](#), Christian Aid Policy Briefing, 2001. <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0110prsp/prsp.htm>
- CIVICUS. *Preliminary Findings: CIVICUS Civil Society Index Project Phase 2003-2005*, équipe de CIVICUS chargée de l'indice de la société civile, juin 2006.
- DAVIES, R., et J. DART. *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to its Use*, avril 2005.
- DE RENZIO, P., D. BOOTH, A. ROGERSON et Z. CURRRAN. *Incentives for Harmonisation and Alignment in Aid Agencies*, ODI Working Paper, n° 248, 2005.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (DFID). [DFID Views on the PRSP Process](#), 2001.

- EARL, S., F. CARDEN et T. SMUTYLO. *La Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 2001.
- EASTERLY, W. *The White Man's Burden – Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, New York, Penguin, 2006.
- FOWLER, A. « Questioning Partnership: The Reality of Aid and NGO Relations », *IDS Bulletin*, n° 31, 3 (juillet 2000), University of Sussex.
- NANCY, Gilles, et Boriana YONTCHEVA. [Does NGO Aid Go to the Poor? Empirical Evidence from Europe](#), Working Paper 06/39, Fonds monétaire international, février 2006.
- GUNNARSSON, M. *Civil Society Support Models*. Rapport à SIDA, 17 mars 2006.
- HAILEY, J., et R. JAMES. *Unsettling Times for Civil Society Capacity Building*. Document pour la conférence sur la société civile et le renforcement des capacités, Oxford, INTRAC, décembre 2006.
- HERMELE, Kenneth. *The Poverty Reduction Strategies – A survey of the literature*, Forum Syd, juin 2005. <http://www.eurodad.org/whatsnew/reports.aspx?id=740&LangType=1036>
- FORUM DE HAUT NIVEAU SUR L'HARMONISATION. *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement – Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle*, Paris, mars 2005.
- HOWELL, J., A. ISHKANIAN, E. OBADARE, H. SECKINELGIN et M. GLASIUS. *The Backlash against Civil Society in the Wake of the Long War on Terror*, Civil Society Working Paper, n° 26, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, 2006.
- INTERNATIONAL CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. « Recent Laws and Legislative Proposals to Restrict Civil Society and Civil Society Organizations », *International Journal for Not-for-Profit Law*, vol. 8, n° 4 (2006b).
- INTERNATIONAL CENTRE FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. *Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Central and Eastern Europe*, ICNL, 2003a.
- INTERNATIONAL CENTRE FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. *Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Newly Independent States*, ICNL, octobre 2003.
- CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DE FORMATION DES ONG (INTRAC). *ontrac – Bulletin d'information d'INTRAC*, n° 35 (janvier 2007).
- JENKINS, R., et A.M. GOETZ. « Accounts and accountability: theoretical implications of the right-to-information movement in India », *Third World Quarterly*, vol. 20, n° 3 (1999).
- KAPLAN, A. « Capacity building: shifting the paradigms of practice », *Development in Practice*, vol. 10, n°s 3 et 4 (août 2000).
- KOVACH, H., C. NELIGAN et S. BURALL. *The Global Accountability Report: power without accountability?*, Londres, One World Trust, 2003.
- LAVERGNE, R. *Results-Based Management and Accountability for Enhanced Aid Effectiveness*, Direction générale des politiques, ACDI, 30 juillet 2002.

- Lavergne, R., et J. WOOD. *L'efficacité de l'aide et les partenariats non étatiques : considérations analytiques – Document de travail*, 2006.
- LEWIS, D. *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, Londres, Routledge, 2001.
- LINDENFORS, A. *Save the Children in Southern Sudan*. Transcription des exposés et discussions du 29 au 31 août, qui ont fait suite à la conférence internationale sur la Déclaration de Paris, Stockholm, SIDA Civil Society Centre/Towards 2015, 2006.
- LISTER, S., et W. NYAMUGASIRA. « Design Contradictions in the 'New Architecture of Aid'? Reflections from Uganda on the Roles of Civil Society Organisations », *Development Policy Review*, vol. 22, n° 1, p. 93-106 (2003).
- MAHON, G. « The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana », *Political Geography*, 21, p. 125-154 (2002).
- MASUD, N., et B. YONTCHEVA. *Does Foreign Aid Reduce Poverty? Empirical Evidence from Nongovernmental and Bilateral Aid*, Working Paper 05/100, Fonds monétaire international, mai 2005.
- NORVÈGE. MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS (MFA). *New Roles for Non-Governmental Organisations in Development Cooperation*, 15 juin 2006.
- MOORE, D. M. *Civil Society Under Threat: Common Legal Barriers and Potential Responses*, Bruxelles, Sous-comité aux droits de l'homme du Parlement européen, 6 septembre 2006.
- MUNDY, K. et coll. *Civil Society Participation in the Governance of New Efforts to Improve Basic Education: Lessons from Burkina Faso, Kenya, Mali and Tanzania*, 2006. Exposé devant l'Alliance canadienne de la Campagne mondiale pour l'éducation, Ottawa, 30 avril 2007.
- NAJAM, A. « The Four-Cs of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 4 (été 2000).
- OCDE. *Aid Effectiveness – 2006 Survey on Monitoring the Paris Declaration: Overview of the Results*, Paris, OCDE, 2007.
- PERKIN, E., et J. COURT. *Networks and Policy Processes in International Development: a literature review*, ODI Working Paper, n° 252, août 2005.
- PRATT, B., J. ADAMS et H. WARREN. *Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries: Mechanisms, Trends and Implications*, INTRAC Occasional Papers Series, n° 46, août 2006.
- OSTROM, E., C. GIBSON, S. SHIVAKUMAR et K. ANDERSSON. *Aid Incentives and Sustainability: An Institutional Analysis of Development Cooperation – Main Report and Summary Report*, SIDA Studies in Evaluation 02/01:1, 2002.
- PENDERIS, M. *All (Reasonably). Quiet on NGO Front – For Now*, 2007. À l'occasion du Global Policy Forum. <http://www.globalpolicy.org/ngos/state/2006/0621quiet.htm>
- RAJANAI, R. *Pretending to Progress?: Education Reforms in Tanzania*, 2007. Exposé de R. Rajani, HakiElimu, devant l'Alliance canadienne de la Campagne mondiale pour l'éducation, Ottawa, 30 avril 2007.

- REALITY OF AID, *The Reality of Aid 2004 – An independent Review of Poverty Reduction and Development Assistance: Focus on Governance and Human Rights*, sous la direction de J. Randal, T. German et D. Ewing, Development Initiatives, Philippines/Londres, Ibon/Zed Books, 2004.
- REALITY OF AID. [\*The Paris Declaration: Towards Enhance Aid Effectiveness? – Reality Check\*](#), Bond/CCCI, janvier 2007.
- ROBINSON, M. « Privatising the Voluntary Sector: NGOs as Public Service Contractors », dans *NGOs, States and Donors: too close for comfort?*, sous la direction de M. Edwards et D. Hulme, Londres, Macmillan, 1997.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Synthesis Report Draft*, Oslo, août 2007.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Guatemala Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Ethiopia Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Tanzania Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Zambia Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- SCANTEAM. *Support Models for CSOs at Country Level – Zambia Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- SCANTEAM et OVERSEAS DEVELOPMENT INSTITUTE. *Support Models for CSOs at Country Level – Bangladesh Country Report Draft*, Oslo, juin 2007.
- STATISTIQUE CANADA. *Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa, Statistique Canada, 2003.
- TJØNNELAND, E., et N. DUBE. *Aid Effectiveness: Trends and Impacts of Changing Policies and Shifting Financial Flows to Civil Society Organisations in Southern Africa*, commandé par le Southern Africa Trust, 19 mars 2007.
- TOMLINSON, B. [\*Facteurs déterminant l'efficacité de l'aide de la société civile : un document de travail du CCCI\*](#). Document rédigé pour le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), novembre 2006.
- UGGLA, F. *Support for Civil Society – Possibilities and Pitfalls for Donor Agencies and Northern NGOs*, Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance, SIDA, 2004.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD). *Summary of the E-Discussion: CSOs and Accountability: Issues and Approaches*, PNUD, 22 janvier 2007.
- INSTITUT DE RECHERCHE DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (UNRISD). *Les sommets mondiaux de l'ONU et l'engagement de la société civile*, Synthèse 6 de l'UNRISD, janvier 2007.

- INSTITUT DE RECHERCHE DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL. *Visible Hands: Taking Responsibility for Social Development*, UNRISD, Genève, 2000.
- VAN ROOY, A. *The Global Legitimacy Game: Civil Society, Globalization and Protest*. Hampshire, Palgrave Macmillan, 2004.
- WALLACE, T., et J. CHAPMAN. « An Investigation into the Reality behind NGO Rhetoric of Downward Accountability », dans *Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena*, sous la direction de L. Earle, OXFORD, INTRAC, 2004.
- WALLACE, T., et J. CHAPMAN. *Is the way aid is disbursed through NGOs promoting a development practice that addresses chronic poverty well? An overview of an on-going research project*. Exposé à la conférence internationale intitulée *Staying Poor: Chronic Poverty and Development Policy*, IDPM, University of Manchester, du 7 au 9 avril 2003.
- WILD, L. *Strengthening Global Civil Society*, Londres, Institute for Public Policy Research, 2006.