

## **Sommaire du document de réflexion :**

### **L'ACDI, la société civile et le développement<sup>1</sup>**

#### **Introduction et justification**

1. La société civile et les organisations de la société civile (OSC) sont reconnues pour être d'importants acteurs du développement. L'ACDI possède une longue tradition de soutien aux OSC des pays en développement ou en transition et de collaboration avec les OSC canadiennes pour la réalisation des programmes et l'élaboration des politiques. Cette collaboration reflète la société démocratique et pluraliste du Canada et est ancrée dans des valeurs que partagent tous les Canadiens.
2. La politique actuelle de l'ACDI fait fréquemment référence à la société civile, mais il existe une réelle nécessité d'élaborer une politique explicite sur la société civile qui prendrait en considération la valeur des OSC comme acteurs du changement et du développement et en tant que partenaires de l'ACDI et qui définirait la position de l'ACDI sur ce qui constitue une aide efficace selon cette perspective. L'évaluation récente et le renouvellement du programme de partenariat de l'ACDI avec la société civile canadienne et les organismes du secteur privé demandent de combler le présent vide en élaborant une politique sur la société civile.
3. Ce document de réflexion vise à identifier et étudier certains des problèmes que la politique devrait traiter et à proposer des orientations préliminaires à des fins de discussion avec l'ACDI, les OSC et les autres partenaires pour le développement. Il vise également à contribuer à établir une compréhension canadienne commune de la société civile au sein de l'ACDI et avec des intervenants des OSC au Canada et à l'international.
4. L'intention est d'orienter la politique vers une approche axée sur les résultats de sorte que les recommandations qu'elle renferme soutiennent la réalisation des résultats de développement, notamment la réduction de la pauvreté, l'autonomie des pauvres, le respect des droits de la personne, l'amélioration des politiques gouvernementales, une plus grande responsabilisation des gouvernements, des donateurs et des OSC et une société civile plus forte et durable.

---

<sup>1</sup> Ce sommaire a été rédigé par Sylvie Perras, coordonnatrice du Forum Afrique-Canada du CCCI afin de faciliter les discussions des éléments d'analyse importants et les options proposées dans l'ébauche originale 26 février 2008. La traduction de la version française a été assumée par l'AQOCI et révisée par le CCCI. Les faits, interprétations, conclusions et opinions exprimés dans ce document de réflexion sont ceux des auteurs (Réal Lavergne et Jacqueline Wood avec la contribution du Groupe d'experts sur la société civile de l'ACDI) et ne représentent pas nécessairement les points de vue, politiques et positions de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Les auteurs ne sont pas non plus responsables du contenu de ce sommaire. Le CCCI est responsable de toutes mauvaises interprétations du texte original. Ce document de réflexion est disponible au CCCI sur demande.

5. Le document considère l'engagement des Canadiens dans la coopération pour le développement comme étant un objectif légitime qui ne doit pas entrer en contradiction avec la poursuite de résultats de développement. Il est tenu pour acquis que l'ACDI devrait s'occuper de l'engagement des Canadiens de façon à maximiser ses répercussions sur les résultats de développement.

## **Sujets et considérations générales**

### **A. La société civile et le développement**

6. La « société civile » est souvent vue comme l'un des trois acteurs sociaux avec le secteur privé et l'État. Selon cette perspective, la société civile représente la sphère sociale autour de laquelle les citoyens se regroupent pour promouvoir des objectifs et des valeurs communes et est souvent considérée comme étant essentielle au bon fonctionnement d'une société démocratique et à l'enrichissement des structures organisationnelles d'un pays.
7. Les activités des OSC se rattachent à des valeurs et des convictions communes et à leurs relations de solidarité sociale avec leurs principaux participants (les différents groupes pour lesquels elles travaillent ou qu'elles représentent). Ces relations avec différents principaux participants expliquent la grande diversité de valeurs, de buts, d'activités et de structures des OSC et fondent leur légitimité en tant qu'acteurs du développement de plein droit.
8. Les organisations de la société civile produisent des résultats de différentes façons, notamment :
  - Contribuer directement au développement et offrir des avantages humanitaires à ceux qui en ont le plus besoin
  - Promouvoir la paix et le renforcement de la sécurité
  - Soutenir la gouvernance démocratique et promouvoir la reddition de comptes
  - Forger des réseaux et des relations
  - Mettre de l'avant des pratiques de développement novatrices
  - Renforcer les capacités et l'autonomie des pauvres

### **B. Les OSC, partenaires du développement**

9. L'ACDI est appelée à regarder l'efficacité relative des différentes avenues possibles pour l'allocation de ses ressources. Les possibilités offertes consistent à engager contractuellement des « agences d'exécution » du secteur privé ou de la société civile pour la livraison de services, attribuer un financement direct à des programmes gouvernementaux dans les pays en développement ou travailler en partenariat avec les OSC en partageant les coûts. Ce document s'intéresse à cette dernière possibilité.

10. La notion de partenariat induit un modèle qui réunit les acteurs du développement sur la base de valeurs et d'objectifs communs et le partage des ressources et des responsabilités, ce qui représente un certain nombre d'avantages pour améliorer la qualité de l'aide administrée par l'ACDI incluant notamment :
- L'accès à des façons efficaces et souvent novatrices de contribuer au développement
  - L'apport de ressources additionnelles, de savoir, d'expertise et souvent des relations de longue date avec les communautés ou les organisations ciblées.
  - L'élargissement du champ d'action de l'ACDI à d'autres domaines ou zones géographiques
  - Atteindre des populations ou toucher des secteurs souvent négligés par les gouvernements des pays en développement
  - Comprendre les réalités institutionnelles des OSC locales, ce qui permet à l'ACDI d'orienter ses programmes et ses négociations politiques avec les gouvernements hôtes en fonction des réalités locales.
  - Construire des groupes de soutien locaux de Canadiens informés et engagés partout au pays.
11. L'ACDI possède une longue tradition de partenariat avec les OSC et accorde des fonds d'aide considérables à ces ententes de partenariat, c'est-à-dire environ 20 % du total des fonds de l'ACDI pour 2005-2006. Les OSC partenaires de l'ACDI peuvent provenir du Canada ou des pays en développement ou peuvent être des OSC internationales. Actuellement, le financement de l'ACDI versé aux OSC et à travers elles a tendance à transiger principalement par les OSC canadiennes. On estime qu'environ 83 % du financement de l'ACDI aux OSC passent d'abord par une OSC canadienne que ce soit en tant qu'agence d'exécution ou comme partenaire.

### **C. Le renforcement de la société civile**

12. C'est l'expérience du Canada qu'une société civile forte est partie intégrante du développement démocratique, économique et social. La société civile peut être soutenue en tant que l'une des trois « sphères » de la société un peu de la même façon dont le développement du gouvernement ou du secteur privé d'un pays peut être soutenu. Une telle approche est en harmonie avec l'idéal pluraliste du Canada d'un équilibre dans l'engagement du gouvernement, du secteur privé et de la société civile dans les pays en développement et prend en considération ces trois sphères. Alors qu'un partenariat avec une OSC individuelle peut être conclu pour atteindre des résultats de développement spécifiques, le renforcement de la société civile est en soi un objectif de développement louable. Une façon pour l'ACDI d'investir dans le renforcement de la société civile réside dans l'adoption d'une approche de développement des capacités dans toutes les initiatives qu'elle soutient afin de promouvoir le développement institutionnel et l'apprentissage par la pratique tout en obtenant des résultats de développement. Ces résultats seront entre autres le renforcement de la société civile et des OSC, ce que l'ACDI pourrait choisir comme premier objectif d'une initiative.

13. Une autre possibilité consiste à intervenir plus généralement afin d'encourager un environnement plus favorable aux OSC dans les pays en développement. Cela pourrait prendre la forme de financement et de diplomatie afin de promouvoir les droits de la personne (d'assemblée, d'information et autres), le réseautage ou les assemblées, la formation par secteur ou le développement des capacités, les réformes réglementaires, la promotion de la philanthropie ou autres sources de financement, la consultation, etc.

#### **D. L'engagement du Canada**

14. Les Canadiens sont le plus activement engagés pour le développement international à travers les partenariats avec les OSC du Canada. Toutes les directions de l'ACDI travaillent en partenariat avec les OSC canadiennes. Ces partenariats comptent plus de 500 OSC canadiennes. Ces OSC canadiennes sont en général elles-mêmes en partenariat avec les organisations des pays en développement. Les OSC du Canada jouent donc un rôle d'intermédiaire entre l'ACDI et les OSC des pays en développement et s'appuient généralement sur une solidarité de longue date avec ces homologues.
15. Statistiques Canada indique que les OSC canadiennes impliquées à l'international ont réussi à amasser 731 millions de dollars en 2003 en dons et autres sources de financement non gouvernementales. En 2004, plus de 200 millions ont été amassés en seulement quelques semaines suite au tsunami survenu dans l'océan Indien. À ces contributions financières s'ajoutent le temps de bénévolat et l'expertise, en plus du dévouement et de l'engagement des Canadiens.
16. Le soutien de l'ACDI contribue à maintenir une structure institutionnelle riche pour la coopération internationale par laquelle les Canadiens avec un large éventail d'intérêts, d'historique culturel et d'expertise peuvent contribuer au développement de leur propre façon. Les OSC canadiennes apportent de la valeur à la coopération canadienne pour le développement grâce à leur savoir, leur expérience et leurs réseaux d'homologues dans le Sud et à l'international. Elles renforcent également l'expression des valeurs canadiennes à l'international comme l'importance de la démocratie, les droits de la personne, la justice et le pluralisme.

### **Principes**

17. En prenant en considération les raisons évoquées ci-dessus pour s'engager auprès des OSC et les discussions actuelles sur la question de la société civile et l'efficacité de l'aide, il est possible de dégager un certain nombre de principes que l'ACDI pourra prendre en compte dans l'établissement de politiques sur la société civile grâce aux leçons apprises au Canada et à l'international. Certains de ces principes se trouvent dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et peuvent servir de point de référence quoiqu'ils ne soient pas exhaustifs. Ce document propose les principes suivants :

## **La reconnaissance des OSC comme acteurs du développement avec leurs spécificités propres**

18. Reconnaître l'importance des OSC comme acteurs de développement de plein droit implique de reconnaître qu'elles peuvent avoir des programmes de changement indépendants qui méritent d'être soutenus de façon à ce qu'ils complètent les rôles du gouvernement et du secteur privé. Le caractère distinct de la société civile laisse penser que ce qui rend efficace les programmes gouvernementaux ou du secteur privé ne s'applique pas nécessairement au même niveau à la société civile. La diversité de la société civile doit être mise de l'avant : elle a des répercussions importantes sur les programmes d'aide réalisés par les OSC ou à travers elles. Les OSC reflètent de multiples considérations et contribuent au développement de différentes façons qui nécessitent de la place pour l'entreprenariat et les idées concurrentes. Le concept de société civile englobe aussi une grande diversité de types d'organisations, notamment les acteurs informels (ou les actions non organisées) comme les mouvements sociaux ou les regroupements liés à une cause particulière qui sont dynamiques et sujets à entrer ou sortir de scène selon les problèmes en jeu. Les réalités diffèrent également de façon considérable d'un pays à l'autre quant aux rôles que les OSC sont capables de jouer efficacement, l'environnement nécessaire pour qu'elles puissent voir le jour et fonctionner et leur contribution possible au développement par rapport à d'autres acteurs, plus particulièrement par rapport à l'État ou le secteur privé.

### **Prise en charge locale et alignement**

19. La Déclaration de Paris appelle à la prise en charge locale, au leadership du pays et à l'alignement des priorités des donateurs avec celles des partenaires des pays hôtes. Elle propose aussi d'utiliser les systèmes en place dans les pays lorsque c'est possible. Bien que la Déclaration de Paris mette l'accent sur les relations entre les donateurs et les gouvernements, les mêmes principes peuvent être appliqués aux relations avec les OSC des pays en développement, là où la véritable prise en charge, le leadership, les priorités et les systèmes relèvent de ces OSC et de leurs principaux participants, les personnes pour qui elles travaillent ou qu'elles représentent. Dans ce contexte, cela consiste, pour les OSC du Nord, à aligner leurs efforts avec les priorités et les stratégies des OSC partenaires des pays en développement et que ces dernières s'alignent sur les priorités et stratégies des populations qu'elles servent ou représentent. Cela peut également vouloir dire un alignement des initiatives des OSC avec les priorités et les stratégies du gouvernement, mais pas forcément.

### **Équilibrer les résultats à court et à long terme**

20. Toute coopération pour le développement nécessite un équilibre entre la production de résultats de développement pour les pauvres à court terme et les avantages à long terme pouvant être obtenus par les investissements dans le développement des capacités, ou en s'attaquant aux causes structurelles de la pauvreté. Des équilibres semblables existent lorsque vient le temps de soutenir les OSC où l'accent mis sur les résultats à court terme amène souvent à soutenir des projets avec des bénéfices réels et immédiats au prix d'une attention moindre portée aux résultats associés aux processus à long terme et souvent non

linéaires mais nécessaires au changement social persistant. La prise en compte de cet équilibre et la reconnaissance du besoin de porter une plus grande attention au développement des capacités et aux processus de changement associés est crucial pour l'atteinte de résultats à long terme durables.

### **Approches plus globales**

21. La Déclaration de Paris en appelle à une coopération pour le développement mieux coordonnée et harmonisée afin de soutenir les systèmes et les stratégies des pays et à l'harmonisation des efforts des donateurs avec des approches-programmes (AP). Dans certains cas, une coordination et une harmonisation accrue peut signifier que les OSC s'engagent en tant que partenaires dans certains programmes sectoriels sous leadership gouvernemental et sont soutenues par les donateurs dans cette initiative. Dans d'autres cas, cela peut se traduire par l'adoption par les OSC d'une approche plus holistique et la concertation de leurs efforts avec d'autres OSC, ainsi que par le soutien harmonisé des donateurs envers ces efforts. Cela peut aussi prendre la forme de mécanismes de soutien coordonnés ou communs des donateurs pour les OSC et pour le renforcement de la société civile d'un pays.

### **Gérer dans une perspective de résultats et de reddition de comptes**

22. La gestion axée sur les résultats est une pratique de longue date de l'ACDI. Elle est également l'un des principes mis de l'avant par la Déclaration de Paris, tout comme l'est la responsabilité mutuelle qui définit la relation de responsabilité partagée entre les donateurs et les gouvernements destinataires.
23. Les OSC doivent composer avec une véritable toile de responsabilités notamment envers leurs donateurs (dont l'ACDI), la société (leurs membres ou leurs donateurs plus particulièrement), leurs conseils d'administration, leurs pairs et envers tous les individus et organisations avec qui elles travaillent ou représentent et qui constituent leurs principaux participants. Ceux-ci, en fin de compte, sont composés des communautés et individus qui sont, ultimement, les bénéficiaires de l'aide. La gestion axée sur les résultats est plus efficace lorsqu'elle sert à promouvoir la reddition de comptes des OSC envers leurs principaux participants tout en favorisant l'apprentissage et l'intégration des leçons à la prise de décision.

### **Les sujets de réflexion**

24. Le propos de ce document de réflexion a été, jusqu'à maintenant, d'établir un cadre de référence commun pour comprendre les sujets de réflexion qui concernent la société civile et les OSC et les principes qui devraient guider l'ACDI. La section qui suit suggère un certain nombre de sujets et de questions qu'une politique devrait aborder, sur la base des principes et du cadre énoncés dans la première section. Pour chaque sujet, des questions sont posées afin de générer réflexion et discussion, ainsi que pour susciter des commentaires sur la forme et le contenu de ce document en général.

## **A. Le leadership du Canada – Faire de la société civile la priorité de l’ACDI**

25. Le Canada est reconnu au niveau international comme un pays où il existe une saine relation entre le gouvernement, le secteur privé et la société civile. La tendance internationale qui a débuté vers la fin des années 90 et qui s’est poursuivie jusqu’à l’adoption de la Déclaration de Paris en 2005 a contribué à accroître l’attention portée à l’État en tant que partenaire pour un développement durable. Cette tendance a mené à une certaine diminution de l’attention accordée par l’ACDI aux OSC et le développement de la société civile.
26. Pour l’ACDI, une décision politique d’accorder une plus grande attention à la société civile signifierait la prise en compte systématique de l’analyse de la société civile dans ses outils de prise de décision, c’est-à-dire l’analyse du statut de la société civile, de ses relations avec les autres sphères et des rôles des OSC ainsi que les contraintes et ouvertures qui en découlent dans tous les pays où il y a une participation de l’ACDI, principalement des pays de concentration. Cela signifierait également la nécessité d’adopter une analyse similaire dans la plupart des interventions de l’ACDI sans égard aux canaux de programmation.
27. Puisqu’une identification comparative des avantages de chaque domaine est en cours, le Canada peut être dans une bonne position pour faire du programme des OSC et du renforcement de la société civile son sujet de prédilection. En présidant le Groupe consultatif sur la société civile et l’efficacité de l’aide, l’ACDI se démarque de plus en plus comme championne du soutien du rôle des OCS et de la société civile dans le développement.
28. *Questions aux fins de discussion :*
  - Est-ce que l’ACDI devrait se baser sur ses expériences de travail avec les OSC pour renforcer davantage la capacité et l’avantage comparatif de l’Agence relatifs aux politiques et programmes avec la société civile? Dans un tel cas, comment cela pourrait-il se manifester?
  - Comment pourrait-on accorder plus d’importance à l’appui à la société civile dans les secteurs de priorité de l’ACDI?
  - Quel rôle de leadership l’ACDI devrait-elle jouer à l’échelle internationale quant à la société civile et l’efficacité de l’aide?

## **B. Une approche de la société civile à volets multiples – Directions générales**

29. En raffinant et réaffirmant son approche politique sur la société civile, l’ACDI pourrait envisager trois dimensions ou approches de programme distinctes, mais partageant certaines caractéristiques :
  - Programme de partenariat avec les OSC canadiennes, incluant l’engagement des Canadiens
  - Soutien direct aux organisations ou OSC intermédiaires des pays en développement
  - Investir dans le renforcement de la société civile.

### *Les programmes de partenariat*

30. De récentes considérations portant sur la prise en charge locale et l'alignement ont suggéré que le soutien devrait être versé de plus en plus directement aux OSC du Sud. Pour l'ACDI, il existe bien sûr autant d'avantages que de désavantages à travailler avec les partenaires d'OSC canadiennes qu'avec les OSC des pays en développement directement. D'un point de vue négatif, les OSC canadiennes donnent parfois l'impression d'être dépendantes de « l'offre » au lieu de se concentrer sur la poursuite de la prise en charge locale et l'alignement avec les priorités de leurs homologues dans les pays en développement.
31. D'un point de vue positif, les OSC canadiennes s'avèrent souvent mieux outillées que l'ACDI pour s'engager dans des relations d'accompagnement avec les OSC de pays en développement et elles peuvent servir d'intermédiaires tant pour l'ACDI que pour les partenaires des pays en développement participants.
32. L'ACDI soutient déjà plus de 800 organisations à travers son programme réactif et l'appui institutionnel. Une augmentation du financement octroyé directement aux organisations des pays en développement pourrait représenter un fardeau administratif additionnel important, plus particulièrement sur le terrain, afin d'arriver aux mêmes chiffres que ceux relatifs aux OSC canadiennes.
33. Une autre raison de maintenir un soutien élevé aux OSC canadiennes est d'inciter les Canadiens à s'engager pour le développement international. Le défi est d'être stratégique pour engager les Canadiens de manière à contribuer efficacement aux résultats de développement, que ce soit directement ou indirectement.

### *Mécanismes pour le soutien direct aux OSC des pays en développement*

34. Il existe une distinction importante à faire entre utiliser les OSC canadiennes comme intermédiaires et des considérations plus générales sur les agences intermédiaires. Pour les donateurs, les agences intermédiaires représentent une façon de réduire les coûts de transaction liés au soutien direct aux OSC du Sud, bien que d'autres considérations soient en jeu (par exemple la portée locale, l'appropriation culturelle et politique, le développement des capacités, le réseautage et la simplicité administrative). Une autre façon de réduire ces coûts pourrait être de combiner les mécanismes de financement intermédiaires pour les petites OSC communautaires avec de l'appui institutionnel aux plus grands partenaires.
35. Le défi pour les donateurs est d'avoir accès à un large ensemble de partenaires de la société civile, incluant ceux à l'extérieur des grandes capitales et les acteurs informels de la société civile. Une façon d'atteindre ces acteurs de la société civile pourrait se faire par l'intermédiaire d'OSC formelles, mais qui possèdent un lien direct réel avec une société civile plus large. Les donateurs peuvent aussi rechercher d'autres acteurs de la société civile, au delà des organisations de développement non gouvernementales traditionnelles, qui sont susceptibles d'avoir une base solide de participants principaux et une expertise stratégique.

## *Le renforcement de la société civile*

36. Un des problèmes majeurs de tous les programmes de l'ACDI sur la société civile réside dans le niveau d'attention mis sur le renforcement de la société civile par rapport aux résultats de développement immédiats. Cet équilibre peut être atteint en faisant du développement des capacités un objectif dans presque toutes les interventions de l'ACDI avec la société civile. Officieusement, cela semble déjà être le cas puisque plusieurs investissements de l'ACDI ont déjà inscrit comme objectif principal le renforcement des capacités des OSC, de leurs affiliées ou d'OSC cadres. Cependant, il doit y avoir un énoncé de politique formel à ce sujet.
37. Une option que l'ACDI devrait évaluer consisterait à verser les subventions de l'ACDI non pas à des OSC individuelles, mais à la société civile dans son entier. Ces efforts pourraient prendre la forme :
- De centres de ressource des OSC qui offrent des biens et des services à la société civile comme l'accessibilité aux ressources matérielles, à des ordinateurs et à la connexion Internet, à la formation et aux salles de conférence et aux forums d'échange et de collaboration.
  - D'autoréglementation des OSC dans le but de rendre des comptes entre OSC.
  - D'initiatives de surveillance par les pairs dans le but de rendre des comptes et d'acquérir un savoir commun.
  - De réseautage et de liens formels ou non formels entre les acteurs de la société civile sur le plan local, régional, national et international.
38. Les subventions de l'ACDI pour le renforcement de la société civile pourraient aussi être versées non pas aux OSC, mais aux gouvernements puisque leurs politiques et leur comportement influencent l'environnement dans lequel les OSC se développent, ont leur activité et interagissent entre elles et avec d'autres acteurs du développement. Les efforts pour améliorer cet environnement favorable pourraient être dirigés par exemple vers le système légal et judiciaire; les mécanismes de promotion et de protection des droits de la personne; les législations et réglementations spécifiques aux OSC; les dialogues à intervenants multiples; la promotion de la philanthropie.
39. *Questions aux fins de discussion :*
- Comment l'ACDI devrait-elle repenser l'équilibre du soutien qu'elle apporte aux OSC partenaires canadiennes par rapport à celui offert directement aux OSC des pays en développement?
  - Existe-t-il d'autres façons plus efficaces de promouvoir l'engagement des Canadiens qui maximiseraient les avantages que procurent les subventions de l'ACDI aux OSC canadiennes de façon à mobiliser des fonds additionnels des Canadiens et à accroître l'engagement envers les objectifs à moyen et long terme de développement?
  - Dans les pays en développement, comment l'ACDI peut-elle évaluer l'équilibre qui devrait exister entre la collaboration avec différents types d'OSC en vue d'atteindre les résultats de développement, notamment l'appui à de larges OSC reconnues et à de plus

petites OSC par le biais d'organisations intermédiaires ou d'autres moyens, le financement institutionnel ou par projet?

- Est-ce que l'ACDI devrait explicitement prendre la décision politique d'investir systématiquement dans le développement des capacités dans la plupart, sinon toutes, ses initiatives avec les OSC des pays du Sud? Est-ce qu'elle devrait inclure en tant qu'objectif d'entreprise de renforcer la société civile dans son entier?

### **C. Coordination et harmonisation accrue et le rôle des fonds réactifs**

40. La tendance actuelle est plutôt aux approches globales ce qui s'explique par les nombreuses critiques à l'échelle internationale sur les approches de développement par projet. En appliquant ce constat au programme de partenariat avec les OSC, cela signifie que les OSC partenaires de l'ACDI seront encouragées à travailler de façon plus étroite entre elles et avec d'autres acteurs du développement dans les pays en développement, notamment avec l'ACDI. Pour le moment, l'ACDI, comme d'autres donateurs, n'offre pas d'incitatifs de façon systématique ou de conditions propices à ses propres partenaires des OSC pour travailler en plus grande collaboration. Les exemples les plus révélateurs de la coordination entre les OSC proviennent des efforts accomplis par les OSC elles-mêmes.
41. Les donateurs font cependant des efforts pour coordonner et harmoniser leurs propres mécanismes de soutien de la société civile par la mise en commun (des fonds regroupés, par exemple, pour soutenir des programmes de plus grande envergure ou pour donner du financement institutionnel à une OSC), mais peuvent aussi utiliser plusieurs autres mécanismes et ententes. Le financement institutionnel aux OSC s'intègre à une perspective de développement plus globale et holistique et reconnaît les OSC comme acteurs de développement avec leurs propres plans, priorités et approches.
42. Le financement institutionnel des OSC est une formule qui s'insère dans une perspective plus globale et holistique du développement. D'un autre côté, la reconnaissance des OSC comme acteurs de développement distincts et hautement diversifiés amène à penser que l'accent mis sur la coordination et l'harmonisation dans la Déclaration de Paris pourrait s'avérer plus approprié pour des programmes gouvernementaux que pour des initiatives de la société civile. Les OSC ont cependant tendance à travailler à plus petite échelle, dans une diversité de programmes et d'approches qui répondent aux contextes et aux besoins de leurs principaux participants de sorte que des approches participatives et itératives seraient peut-être plus appropriées que des efforts de coordination à grande échelle.
43. Ceci suggère que les OSC pourraient être soutenues en tant qu'acteurs du développement indépendants et légitimes avec des priorités et des stratégies qui respectent l'esprit de la prise en charge locale avec leurs principaux participants. La reconnaissance de la diversité des OSC suppose aussi que les programmes réactifs peuvent jouer un rôle important dans la mise en commun des idées, de l'énergie et des ressources des partenaires potentiels des OSC, notamment dans des initiatives à petite échelle par lesquelles de nouvelles approches pourront être élaborées et testées. Les mécanismes réactifs se veulent aussi des façons d'encourager les OSC, notamment les OSC canadiennes, à s'engager, grâce à un vaste champ d'intérêts et d'expertise, dans le développement international.

44. De tels programmes peuvent s'avérer plus coûteux que les programmes à grande échelle, puisque les initiatives concernées peuvent consister en plusieurs plus petites initiatives et que les OSC impliquées peuvent nécessiter un haut niveau de support technique.
45. *Questions aux fins de discussion:*
- Existe-t-il des façons pour l'ACDI d'encourager les OSC à collaborer et travailler ensemble pour avoir une plus grande portée lorsque cela est possible?
  - La politique de l'ACDI devrait-elle suggérer de travailler avec d'autres donateurs et les OSC canadiennes pour fournir un financement de base aux principales OSC du Sud et ainsi renforcer la société civile de ces pays?
  - Serait-il utile d'adopter un énoncé qui réaffirmerait la valeur des programmes réactifs et du financement de base aux OSC et qui préciserait les conditions sous lesquelles de tels mécanismes demeurent valables?
  - L'ACDI a-t-elle besoin d'une politique relative à la gestion des coûts de transaction en référence aux OSC?

#### **D. Concentration par pays et par secteurs**

46. L'ACDI, de même que d'autres donateurs, tente de concentrer ses efforts d'investissements dans un nombre limité de pays et de secteurs. Il existe cependant des tensions entre une application rigide du concept de concentration et la recherche de résultats de développement pour la société civile.
47. La reconnaissance des OSC en tant qu'acteurs du développement signifie que les OSC pourraient présenter des initiatives stratégiques qui ne feraient pas partie des pays et des secteurs de concentration de l'ACDI, mais qui mériteraient tout autant d'être financées. En considérant que la prise en charge locale signifie que les OSC doivent tout d'abord aligner leurs priorités avec celles des secteurs de leurs partenaires et travailler du mieux qu'elles le peuvent à l'intérieur des systèmes de ces partenaires revient au même constat.
48. De plus, l'objectif du Canada d'engager les Canadiens dans le développement international signifie que l'ACDI pourrait être appelée à soutenir le travail des OSC canadiennes dans des pays et des secteurs où elles ont historiquement été engagées, où elles y ont développé des relations avec des partenaires sur le terrain. Les OSC canadiennes jouent également un rôle crucial en répondant aux crises humanitaires, quelque soit le pays, lorsque les besoins se font sentir. Soutenir le travail des OSC canadiennes dans des pays autres que ceux visés par l'objectif de concentration de l'ACDI, comme l'Inde ou Cuba, permet aussi au Canada de s'assurer une présence là où il n'a pas de financement bilatéral ou que celui-ci est limité.
49. L'ACDI a, par le passé, essayé d'établir un équilibre en réponse à ces tensions. Dans les directions géographiques, les stratégies nationales de développement ont mené au financement des OSC principalement dans les pays et les secteurs identifiés comme étant prioritaires par l'ACDI. La direction de partenariat canadien a appuyé des initiatives indépendantes de partenaires, avec certains paramètres, et les partenaires ont été encouragés à concentrer davantage leurs efforts et à mieux les coordonner avec ceux d'autres acteurs de développement.

50. *Questions aux fins de discussion :*

- L'ACDI devrait-elle privilégier cette approche équilibrée afin de réconcilier la tension entre son besoin de concentrer son financement davantage tout en respectant les principes énoncés dans ce document ou devrait-elle plutôt imposer une approche plus ciblée à tous ses programmes avec les OSC?
- Qu'est-ce qui représenterait un juste équilibre entre le besoin de concentration et celui de saisir les occasions présentant un haut potentiel de développement en collaborant avec les partenaires canadiens ou ceux des OSC du Sud?

**E. Dialogue et apprentissage**

51. Dans le cadre de l'examen et du renouvellement de son programme de partenariat, l'ACDI prend des mesures pour améliorer ses propres capacités sur le terrain afin d'avoir une meilleure coordination, communication et consultation avec les OSC canadiennes partenaires qui y sont actives. L'intégration du dialogue et du partage des connaissances dans les relations de l'ACDI avec les OSC peut : exposer l'ACDI aux approches des OSC et vice-versa; fournir des occasions à l'ACDI d'apprendre des expériences de développement des gens sur le terrain; contribuer à maintenir des relations constructives entre l'ACDI et les OSC partenaires, même lorsque des aspects de certains programmes changent.

52. *Question aux fins de discussion :*

- Est-ce qu'une politique sur la société civile de l'ACDI devrait explicitement intégrer le dialogue et l'apprentissage mutuel comme composantes des partenariats de l'ACDI avec les OSC?

**F. Programmes axés sur les résultats et reddition de comptes**

53. Il existe de nombreuses façons qui pourraient améliorer la gestion axée sur les résultats de sorte qu'elle ne soit pas seulement utilisée comme un mécanisme pour assurer la conformité avec le budget, les activités et les exigences de rapport, mais aussi pour augmenter la possibilité d'atteindre les résultats. Elle pourrait également être utilisée pour suivre les progrès vers l'atteinte des résultats, identifier les apprentissages et aider à la prise de décisions sur la base de ces leçons. Tous ces éléments sont susceptibles d'augmenter la possibilité d'atteindre les résultats.

54. L'ACDI et ses partenaires des OSC doivent appliquer la gestion axée sur les résultats de manière à contribuer à la reddition de comptes des OSC envers leurs principaux participants en respectant leurs échéances, leurs attentes et leurs processus d'apprentissage. Il faut explorer et trouver des façons de rendre visibles d'importants résultats qualitatifs, de renforcement des capacités et d'autres liés à des processus.

55. Une étape importante pour que l'ACDI s'attaque à la reddition de comptes et aux résultats dans le cadre de son travail avec la société civile sera l'élaboration d'un cadre de reddition de comptes pour l'Agence pour faciliter l'agrégation des résultats de développement de la société civile. Bien que ce document de réflexion fasse état de ce à quoi les résultats de développement pour la société civile devraient ressembler, un cadre de reddition de comptes à un niveau organisationnel devrait comporter une liste de résultats et d'indicateurs à laquelle les initiatives de la société civile pourront contribuer, tout en prenant en compte la structure des résultats, ses ressources et de la gestion de l'Agence.
56. Afin de renforcer le degré de transparence et de reddition de comptes de l'ACDI avec les OSC partenaires, la direction du partenariat canadien de l'ACDI a déjà pris les mesures nécessaires pour établir des pratiques de financement plus claires et cohérentes et a réduit le temps de réponse aux propositions. Ceci, conjointement avec d'autres recommandations émises suite à l'examen et au renouvellement du programme de partenariat de l'Agence, comme la création d'un processus d'accréditation, devraient faire avancer un peu plus la réflexion sur la relation de responsabilité entre l'ACDI et les OSC.
57. *Question aux fins de discussion :*
- Que devrait mettre en place l'ACDI (processus, outils ou autres) pour soutenir l'application de la gestion axée sur les résultats d'une manière qui soit appropriée aux résultats de développement des OSC?