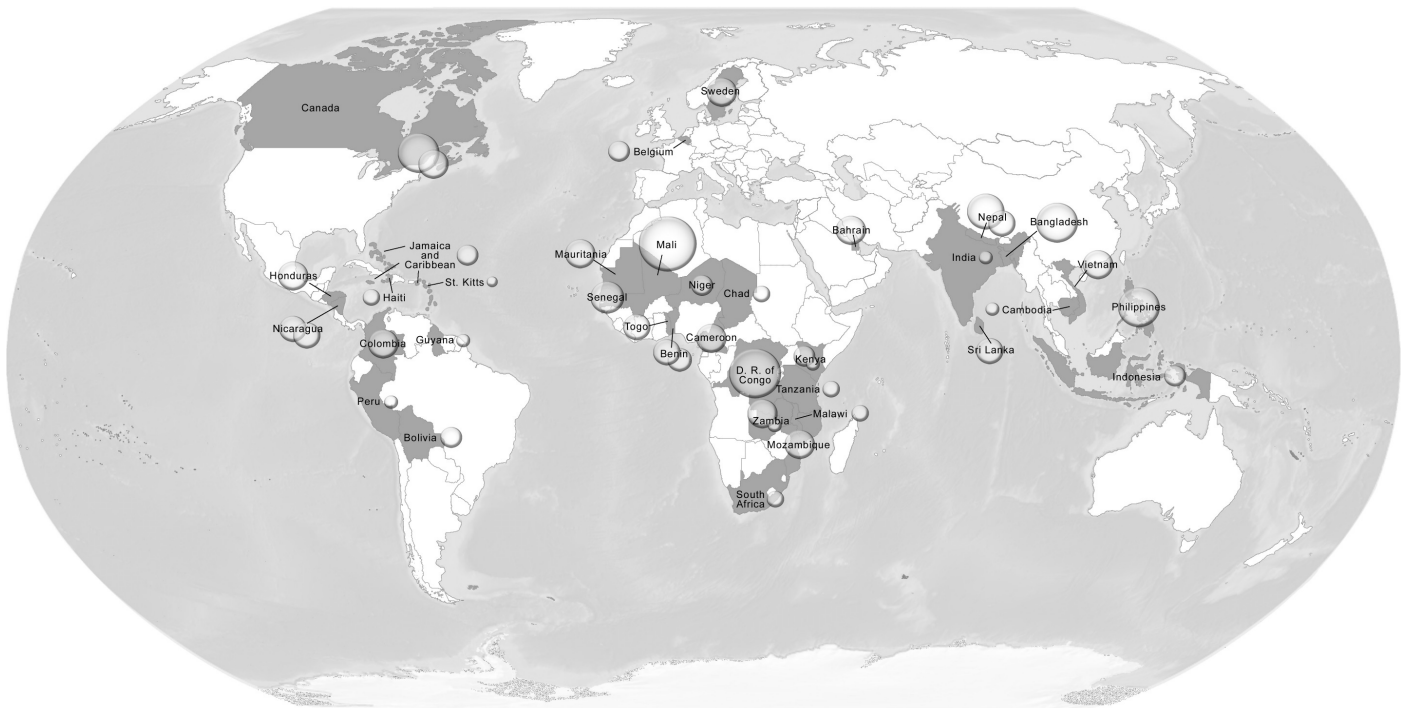


LA SOCIÉTÉ CIVILE ET L'EFFICACITÉ DE L'AIDE

RECUEIL D'EXPÉRIENCES ET DE BONNES PRATIQUES



Document de référence



Ce document a été rédigé par Réal Lavergne et Jacqueline Wood pour le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide, à partir des études de cas soumises au Groupe et d'autres sources.

Vous en trouverez la version la plus récente et les études de cas utilisées sur le site extranet du Groupe consultatif (<http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES EXEMPLES	IV
SIGLES.....	VII
GUIDE DU LECTEUR	VIII
Structure et contenu du document.....	x
Points saillants	xi
Rôles	xi
Reconnaissance et voix au chapitre	xi
Société civile et Déclaration de Paris.....	xi
Efficacité des OSC	xiii
RECONNAISSANCE ET VOIX AU CHAPITRE	1
Rôles joués par les OSC.....	1
Participation citoyenne.....	1
Prestation de services, mobilisation de l'effort autonome et innovation	8
Aide humanitaire.....	10
Les OSC en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide	11
Reconnaissance	13
Voix au chapitre.....	15
LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LA DÉCLARATION DE PARIS	24
Appropriation locale et démocratique.....	26
Alignement.....	34
Coordination et harmonisation.....	37
Gestion axée sur les résultats et responsabilisation	40
EFFICACITÉ DES OSC	51
Comprendre le paysage des OSC.....	52
Environnement porteur pour la société civile	53
Système juridique et judiciaire et droits de la personne.....	54
Pratiques, politiques et lois visant expressément les OSC.....	55
Pratiques de financement	61
Application des principes enrichis d'efficacité de l'aide	62
Appui au renforcement de la société civile.....	63
Un éventail de mécanismes de soutien à la société civile.....	68
Procédures des donateurs et OSC du Nord	76
Partenariats d'OSC.....	81
Appui des donateurs à la coordination des OSC.....	81
Division du travail entre OSC du Nord et OSC du Sud.....	85
PROCHAINES ÉTAPES.....	90
ÉTUDES DE CAS CONSULTÉES.....	94
AUTRES SOURCES ET DOCUMENTS CONSULTÉS	98

LISTE DES EXEMPLES

***Les études de cas marquées d'un astérisque sont présentées en plus de détail dans le recueil d'études de cas, *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book*.**

Exemple 1 – Les OSC et le processus électoral en République démocratique du Congo	2
Exemple 2 – Les OSC comme agents de mobilisation communautaire dans le secteur de l'éducation en Afrique	3
Exemple 3 – <i>ForoSalud</i> et CARE : Une approche axée sur les droits dans le secteur de la santé au Pérou	4
Exemple 4 – Lobby des petits producteurs de caoutchouc en Indonésie.....	5
Exemple 5 – L'Action mondiale contre la pauvreté	6
Exemple 6 – IBON et l'éducation transformatrice	7
Exemple 7 – Les centres d'études et de recherches	7
Exemple 8 – Développement communautaire dans le Kasai occidental*	9
Exemple 9 – Aide humanitaire et aide au développement en Zambie.....	11
Exemple 10 – Les OSC et l'Autorité du bassin du Niger	14
Exemple 11 – Reconnaissance de la société civile dans la politique nationale : Croatie*, Inde* et Colombie*	14
Exemple 12 – Politique québécoise sur l'action communautaire	15
Exemple 13 – Le Conseil économique, social et culturel de l'Union africaine.....	17
Exemple 14 – Le Comité consultatif de la société civile auprès de l'Administrateur du PNUD ..	18
Exemple 15 – L'Alliance GAVI et la société civile	18
Exemple 16 – Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels au Mali*	19
Exemple 17 – Le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide	19
Exemple 18 – La campagne mondiale du Jubilé 2000	21
Exemple 19 – La lutte transnationale contre les grands barrages	22
Exemple 20 – Réactions de la Banque mondiale aux interventions de la société civile	23
Exemple 21 – Le groupe thématique sur l'égalité entre les sexes au Kenya*	27
Exemple 22 – Coalition des OSC pour l'éducation de base au Burkina Faso.....	28
Exemple 23 – Consultations publiques sur la <i>Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale</i> du Sénégal de 2004.....	29
Exemple 24 – Programme de lutte antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie	29
Exemple 25 – Définition d'une vision commune du développement local	30
Exemple 26 – L'initiative « droit de parole » au Ghana.....	32
Exemple 27 – L'action de Pact en Tanzanie.....	32
Exemple 28 – Renforcement des capacités et politique macro-économique en Afrique	33
Exemple 29 – Les OSC et l'éducation au Mozambique : alignement et complémentarité*	35

Exemple 30 – L’Initiative de mise en œuvre accélérée de l’Éducation pour tous et l’appui aux coalitions nationales d’OSC.....	36
Exemple 31 – Programme de soutien aux régions rurales et côtières de la Fondation Aga Khan Canada au Mozambique*	38
Exemple 32 – Le microfinancement en Afghanistan.....	39
Exemple 33 – Occasions manquées dans la lutte contre le VIH/sida au Mozambique – Recommandations 7, 9 a) et 9 b)	39
Exemple 34 – Cartographie des incidences au Zimbabwe	42
Exemple 35 – Les systèmes parallèles de suivi de l’Union mondiale pour la nature	43
Exemple 36 – L’approche axée sur les clients utilisée par Keystone*	44
Exemple 37 – L’approche du CRDI en matière de suivi et d’évaluation	44
Exemple 38 – Mise en lumière de l’exclusion sociale au Népal par la ventilation des données...45	
Exemple 39 – Le service d’information sur le budget en Afrique du Sud*	47
Exemple 40 – Budgets équitables tenant compte des sexospécificités en Afrique*	48
Exemple 41 – Le projet de surveillance des fonds PPTE au Ghana*	48
Exemple 42 – Enquêtes sur les dépenses publiques en Ouganda et en Tanzanie.....	49
Exemple 43 – Surveillance des projets d’infrastructure aux Philippines	49
Exemple 44 – Transparence et responsabilisation des ONG en Colombie*	50
Exemple 45 – Responsabilisation à l’égard des bénéficiaires de CARE Pérou*	51
Exemple 46 – L’Indice de la société civile de CIVICUS*	52
Exemple 47 – Action en justice et droits de la personne en Afrique du Sud.....	57
Exemple 48 – La <i>Loi sur le droit à l’information</i> de l’Inde	57
Exemple 49 – La liberté de la presse au Ghana	58
Exemple 50 – La société civile en Afrique du Sud.....	58
Exemple 51 – Stratégie nationale pour la création d’un environnement porteur en Croatie*	59
Exemple 52 – Politique nationale de l’Inde sur le secteur bénévole*	60
Exemple 53 – Incitatifs fiscaux en Europe de l’Est : la loi du un pour cent.....	61
Exemple 54 – Politique de l’Asdi sur la société civile*	65
Exemple 55 – DECIM et le développement de la société civile en Europe centrale et de l’Est ...	65
Exemple 56 –Le Centre des ressources pour la société civile au Ghana	66
Exemple 57 – PRIA et le renforcement de la société civile en Inde.....	66
Exemple 58 – Développement des capacités en Guyana*	67
Exemple 59 – Un éventail de mécanismes de soutien de la société civile à l’Asdi.....	71
Exemple 60 – Mécanismes de soutien de la société civile en Norvège.....	72
Exemple 61 – Lignes directrices pour le financement de la société civile en Tanzanie*	73
Exemple 62 – L’approche-programme de l’ORAP au Zimbabwe	73

Exemple 63 – La fondation Manusher Jonno au Bangladesh.....	74
Exemple 64 – Le fonds CSLP au Honduras*	74
Exemple 65 – La fondation pour l’environnement aux Philippines*	75
Exemple 66 – Les accords sur les programmes de partenariat et autres mécanismes d’appui à la société civile du DFID*	77
Exemple 67 – Rationalisation des modalités de soutien aux OSC en Norvège.....	78
Exemple 68 – L’expérience du Canada auprès des organismes de coopération volontaire	78
Exemple 69 – L’expérience des OSC du Nord en matière de gestion axée sur les résultats.....	79
Exemple 70 – L’impact des relations contractuelles entre les bailleurs de fonds et les OSC sur l’efficacité	80
Exemple 71 – La Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida.....	83
Exemple 72 – Un recueil de principes et de normes pour les ONG du Cambodge.....	83
Exemple 73 – Le Code d’éthique et les principes de partenariat du CCCI	84
Exemple 74 – La Charte sur l’obligation de rendre des comptes des ONGI.....	85
Exemple 75 – Solidarité des OSC en Indonésie	87
Exemple 76 – Services d’envoi de volontaires et développement des capacités : le programme Uniterra*	88
Exemple 77 – La responsabilisation par l’accréditation*	89
Exemple 78 – Le partenariat MASAI-Caritas Neerlandica aux Philippines	89
Exemple 79 – Les consultations nationales sur la société civile au Mali	92
Exemple 80 – Le Forum sur l’efficacité du développement des OSC.....	93

SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACI	<i>Agencias de Cooperación</i> (Honduras)
AKFC	Fondation Aga Khan Canada
APD	Aide publique au développement
ARV	Traitement antirétroviral
ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement
BRAC	Building Resources Across Communities
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CECI	Centre d'étude et de coopération internationale (Canada)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CNCR	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux
CRDI	Centre de recherches pour le développement international (Canada)
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DECIM	Mécanisme d'échange, de coordination et d'information pour les donateurs
DFID	Ministère du Développement international (Royaume-Uni)
EUMC	Entraide universitaire mondiale du Canada
FHN-3	Troisième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Accra)
FMI	Fonds monétaire international
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
GC-SC	Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide
GT-EFF	Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide
ICNL	International Centre for Not-for-Profit Law
IDASA	Institute for a Democratic Alternative in South Africa
IPED	Partenariat en éducation pour le développement de la IBON (Philippines)
IPPF	Fédération internationale pour le planning familial
MASAI	Management Advancement Systems Association, Inc
MCL	Méthode du cadre logique
MISFA	Mécanisme de microfinancement et de soutien en Afghanistan
Norad	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCV	Organisme de coopération volontaire
ODI	Overseas Development Institute (Royaume-Uni)
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ORAP	Organization of Rural Associations for Progress
OSC	Organisation de la société civile
PAA	Programme d'action d'Accra
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTE	Pays pauvre très endetté
PRIA	Society for Participatory Research in Asia
RDC	République démocratique du Congo
SRPG	Stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence américaine pour le développement international

GUIDE DU LECTEUR

1. Ce recueil de bonnes pratiques fait partie d'une série de trois documents préparés dans un premier temps par le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC-SC), en prévision du Troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide d'Accra devant avoir lieu en septembre 2008 (FHN-3). Les deux autres sont la *Synthèse des enseignements et des recommandations*, qui résume le travail du Groupe consultatif, et le recueil d'études de cas, intitulé *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book*, disponible seulement en anglais pour le moment.
2. Le présent document et le recueil d'études de cas ont pour but d'illustrer les recommandations énoncées dans la *Synthèse des enseignements et des recommandations*. Ce sont donc des documents de référence donnant des exemples concrets de bonnes pratiques. On peut retrouver des versions électroniques de ces trois documents sur le site extranet du GC-SC, à <http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>.
3. Les principaux objectifs de ce recueil de bonnes pratiques sont les suivants :
 - illustrer les recommandations du GC-SC;
 - expliquer comment les recommandations peuvent être transposées dans la pratique;
 - compléter les recommandations par un renvoi à des lignes directrices existantes, dans certains cas;
 - établir une base d'expériences pouvant inspirer les actions à suivre sur la société civile et l'efficacité de l'aide dans la foulée du FHN-3.
4. Le document fait appel à des études de cas expressément soumises à l'intention du GC-SC, accompagnées de cas tirés d'autres documents ou de l'Internet. On retrouvera 76 de ces études de cas, énumérées, par pays, à la fin du document. Nous avons affiché la plupart de ces études de cas pour consultation sur le site extranet du GC-SC. Sur celles-ci, 26 sont abordées de façon plus détaillée dans le recueil d'études de cas.
5. La *Synthèse des enseignements et des recommandations*, le présent document et le recueil d'études de cas ne sont pas sur le même pied en tant que documents du GC-SC. À la différence de la *Synthèse des enseignements et des recommandations*, qui est un document officiel du GC-SC élaboré par consensus, les deux autres demeurent la responsabilité des auteurs, à savoir les auteurs principaux et ceux des études de cas. Les jugements et vues qui y sont exprimés sont donc ceux des auteurs.
6. Nous espérons que ce document contribuera à orienter la mise en œuvre de certains des engagements énoncés dans le Programme d'action d'Accra (PAA), qui comporte des références précises liées à la participation des citoyens et de la société civile en matière d'aide et de développement. Ces références captent l'essentiel des recommandations du GC-SC. Le tableau qui suit fait le lien entre le PAA et les recommandations qu'on retrouve dans la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC.

Tableau 1 : Lien entre les engagements du Programme d'action d'Accra et les recommandations du GC-SC

Paragraphe du PAA	Résumé du contenu	Recommandations correspondantes du GC-SC
8	Hausser la participation des parlements et des citoyens à l'élaboration des politiques et des priorités du gouvernement.	1, 2, 6
9, 16	Bâtir des partenariats plus efficaces et ouverts à tous, y compris les organisations de la société civile (OSC).	1, 4-10
13 a)	Encourager la participation des OSC à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des plans et des politiques de développement.	1, 2, 5, 6, 9 b), 10 e)
13 b)	Promouvoir l'amélioration de la capacité des OSC à prendre part au dialogue sur la politique.	3, 6, 18
20 (paragraphe d'introduction)	Établir de meilleurs liens de collaboration avec les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement; veiller à ce que la contribution des OSC soit à la hauteur de son potentiel.	1, 12-17, 18-21
20 a)	On invite les OSC à étudier de quelle manière elles pourraient appliquer les principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris.	4-11, 13, 15, 17
20 b)	On accueille favorablement la proposition des OSC voulant que l'on s'engage dans un processus global de dialogue visant à rehausser l'efficacité de leurs activités de développement.	18-21
20c)	Travailler avec les OSC à l'instauration de conditions propices à la maximisation de leur contribution.	12-17 a), 18-21
24	Prendre des mesures pour améliorer la responsabilisation du gouvernement et des donateurs envers les citoyens.	10, 11
25	Être attentif aux contributions des OSC en matière de conditionnalité.	6 d)

7. Le *Recueil d'expériences et de bonnes pratiques* est un ouvrage forcément inachevé, à cause de la couverture limitée des cas qu'il est possible de prendre en considération et du caractère évolutif des connaissances. Il représente néanmoins un bon point de départ. Nous espérons qu'il aidera le lecteur à voir comment les recommandations issues de la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC et les engagements du PAA peuvent être mis concrètement en pratique.

STRUCTURE ET CONTENU DU DOCUMENT

8. Ce document suit les grandes lignes de la *Synthèse des enseignements et des recommandations* préparée par le GC-SC. Pour en faciliter la consultation, les diverses recommandations du GC-SC sont reprises (ombrées) au début de chaque section correspondante.

9. Le présent document compte trois grands chapitres couvrant les thèmes suivants :

Reconnaissance et voix au chapitre;

Enrichissement et application des principes de la Déclaration de Paris;

Efficacité des OSC.

10. Les études de cas mentionnées dans chaque section peuvent être pertinentes pour d'autres sections également, mais nous avons cherché à associer chaque étude de cas à la recommandation du GC-SC qui y est le plus étroitement liée.

POINTS SAILLANTS

11. Les indications qui suivent donnent une idée de la teneur du document pour chaque catégorie de recommandations.

Rôles

Quels exemples peut-on faire valoir des rôles divers et distincts remplis par la société civile?

12. Le document illustre les rôles variés joués par les organisations de la société civile (OSC), y compris :

- la création d'espaces de participation citoyenne par la démocratisation, la mobilisation sociale, le plaidoyer, la sensibilisation du public et la recherche;
- la prestation de services, la mobilisation de l'effort autonome et l'innovation;
- l'aide humanitaire;
- les rôles qu'elles jouent à titre de donateurs, d'intermédiaires et de bénéficiaires de l'aide.

Reconnaissance et voix au chapitre

Qu'est-ce que cela implique pour les donateurs et les gouvernements de reconnaître les OSC en tant qu'acteurs du développement à part entière? (Recommandation 1)

13. Le document répertorie des cas où les donateurs ou encore les gouvernements prennent acte du rôle des OSC dans leurs énoncés de politique ou dans leurs pratiques de collaboration courantes avec les OSC. L'importance et les caractéristiques distinctes de la société civile sont reconnues dans des énoncés de politique à tous les niveaux, local, national et international.

A-t-on des exemples concrets de mécanismes formels permettant une participation efficace des OSC au dialogue sur les politiques? (Recommandations 2 et 3)

14. Le document donne de nombreux exemples, tirés pour la plupart de l'expérience au niveau international¹, de mécanismes favorisant la participation des OSC au dialogue sur les politiques. À partir de ces exemples et des leçons qui se dégagent d'autres sources, il propose quelques lignes directrices pour que les mécanismes de ce genre soient propices à un dialogue efficace.

Société civile et Déclaration de Paris

A-t-on des exemples de groupes qui ont adopté une interprétation enrichie des principes de la Déclaration de Paris, comme le recommande le GC-SC? (Recommandation 4)

15. Le GC-SC a lui-même adopté une interprétation enrichie des principes de la Déclaration de Paris en matière d'efficacité de l'aide, comme l'ont fait plusieurs des OSC dont il est question dans les études de cas présentées. Ce point de vue plus étoffé transparait également dans le travail préparatoire du FHN-3 sur les enjeux transversaux et dans les tables rondes du FHN-3 à Accra. Le Programme d'action d'Accra marque lui-même une évolution par rapport à la vision de départ de la Déclaration de Paris.

¹ La participation des OSC au niveau national est abordée sous la recommandation 6 a).

Comment se traduisent le respect et la promotion de l'« appropriation locale et démocratique » dans différentes études de cas concernant des OSC? Comment pourrait-on promouvoir davantage l'appropriation locale et démocratique? (Recommandations 5 et 6)

16. De nombreux exemples donnés dans ce document font état d'une appropriation, ou prise en charge, locale et démocratique dans le cadre d'initiatives dirigées par des OSC. D'autres exemples renvoient à des programmes gouvernementaux dans lesquels des OSC sont actives, dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi des programmes. Certaines études de cas décrivent des mesures pour renforcer la capacité des OSC au chapitre du dialogue sur les politiques.

Comment se traduisent le respect et la promotion de l'alignement, entendu dans son sens large, dans différentes études de cas concernant des OSC? (Recommandation 7)

17. Par alignement, nous entendons le respect des priorités locales et le recours aux systèmes locaux, y compris ceux des OSC des pays en développement. Les priorités des OSC concordent parfois avec les priorités gouvernementales, parfois non; mais dans les deux cas, elles peuvent faire l'objet d'une appropriation locale et répondre à des besoins locaux. Le document donne des exemples d'alignement des OSC sur les priorités locales, dont plusieurs cas d'OSC qui ont aligné leurs efforts à la fois sur les priorités et les systèmes gouvernementaux et sur les priorités des bénéficiaires, tout en mettant à l'essai des approches novatrices peu susceptibles de figurer dans les plans gouvernementaux. Dans certains cas, le rôle complémentaire du gouvernement et de la société civile est admis, mais la société civile peut manquer de moyens ou de capacités pour jouer pleinement son rôle. Le document donne l'exemple d'appuis envisagés par la communauté des bailleurs de fonds pour renforcer les systèmes des OSC nationales dans le cadre de l'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous.

A-t-on des exemples de collaboration entre les gouvernements et les OSC dans le cadre d'initiatives programmatiques? (Recommandations 8 et 9)

18. Le document recèle plusieurs exemples d'OSC et de gouvernements qui jouent des rôles complémentaires dans le cadre d'initiatives programmatiques. Ces cas montrent de quelle manière les OSC parviennent à rehausser l'efficacité des actions gouvernementales de par les liens qu'elles entretiennent avec la collectivité et leur capacité d'explorer de nouvelles pistes.

Existe-t-il de nouvelles méthodes de gestion axée sur les résultats qui favorisent mieux l'apprentissage, l'adaptation et l'autonomisation? Quels exemples a-t-on d'efforts destinés à promouvoir la responsabilisation des intervenants à l'égard de leurs bénéficiaires? (Recommandations 10 et 11)

19. Cette section attire l'attention sur de nouvelles approches en matière de gestion axée sur les résultats qui mettent l'accent sur le changement dans les comportements et l'apprentissage organisationnel, et démontrent un souci grandissant de responsabilisation envers les bénéficiaires visés (responsabilisation vers le bas). Plusieurs exemples sont donnés d'actions de responsabilisation sociale menées par des OSC et de leurs efforts pour rehausser leur propre responsabilité par une transparence accrue, le dialogue avec les bénéficiaires et l'établissement de normes collectives.

Efficacité des OSC

20. Passant à la question de l'efficacité des OSC, le document souligne l'importance de bien déchiffrer le paysage des OSC préalablement à toute action. Il cite l'Indice de la société civile de CIVICUS à titre d'exemple du type d'études qu'il est nécessaire de réaliser.

A-t-on des exemples d'environnements porteurs pour la société civile ou d'efforts déployés pour améliorer l'environnement porteur? (Recommandation 12)

21. Nous examinons ensuite ce qui constitue un environnement propice à l'efficacité des OSC, mettant l'accent sur les politiques et pratiques dans les pays en développement. Une distinction est faite entre deux catégories de facteurs : ceux qui concernent les systèmes judiciaires et les droits de la personne; ceux qui concernent les pratiques, les politiques et les lois visant expressément les OSC. Le texte présente des exemples de bonnes et de mauvaises pratiques dans chaque catégorie et propose des lignes directrices concernant l'adoption de lois favorables à l'action des OSC.

Quels sont certains exemples de pratiques employées par les donateurs ayant une incidence favorable sur l'efficacité des OSC? (Recommandations 13 à 16)

22. Le GC-SC énonce quatre recommandations concernant les pratiques des donateurs en tant que telles, dont la recommandation 13, qui encourage les donateurs et les OSC à appliquer les principes enrichis d'efficacité de l'aide exposés dans les sections précédentes. Puisque les sections précédentes contiennent déjà des exemples illustrant cette recommandation, nous nous penchons ici sur les recommandations 14, 15 et 16. Celles-ci portent sur le renforcement de la société civile; les mécanismes de soutien à la société civile des donateurs; les procédures des donateurs eu égard aux OSC du Nord qu'ils appuient ou qu'ils utilisent comme intermédiaires. Le document consacre une section à chacune de ces recommandations.

Quels exemples peut-on citer de partenariats réussis entre OSC, soit au niveau international ou national en général, ou plus particulièrement entre OSC du Nord et du Sud? (Recommandation 17)

23. Cette section passe en revue deux questions afférentes aux partenariats entre les OSC : l'appui des donateurs pour des partenariats axés sur la coordination des efforts entre OSC aux échelons international ou national, sous la forme d'échanges d'information, de réseaux, de coalitions, d'alliances ponctuelles et de création d'organismes-cadre; la nécessité pour les partenaires du Nord et du Sud de bien déterminer leurs avantages comparatifs en définissant la nature de leur collaboration. Le document examine les éléments de succès de différents types de partenariat.

Quelles sont les prochaines étapes? (Recommandations 18 à 21)

24. Intitulée « Prochaines étapes », la dernière section du document attire l'attention sur certaines des recommandations du GC-SC et du FHN-3 quant aux prolongements à donner au travail sur l'efficacité des OSC dans la foulée de la rencontre d'Accra. À titre indicatif, elle cite les efforts actuellement déployés par la communauté des intervenants au Mali ainsi que les initiatives pilotes des donateurs du Groupe nordique + au Ghana, au Mozambique et en Zambie. L'intégration des OSC au Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) et le processus de consultation sur l'efficacité des OSC déclenché par les OSC elles-mêmes sont d'autres exemples de mesures en cours.

RECONNAISSANCE ET VOIX AU CHAPITRE

RÔLES JOUÉS PAR LES OSC

25. La société civile est nécessairement hétérogène, et les OSC remplissent un éventail de rôles dans le développement économique et social de tout pays. Des exemples illustrant les principaux rôles de la société civile sont présentés dans les pages qui suivent. Nous avons regroupé ces exemples en quatre grandes catégories :

- la participation citoyenne;
- la prestation de services, la mobilisation de l'effort autonome et l'innovation;
- l'aide humanitaire;
- l'action des OSC à titre de donateurs, d'intermédiaires et de bénéficiaires de l'aide.

Les deux premières catégories font ressortir le rôle des OSC à titre d'acteurs indépendants du développement ainsi que le type de résultats qu'elles recherchent. La troisième catégorie met en évidence les rôles qu'elles jouent et les relations qu'elles entretiennent dans le contexte de l'aide internationale.

Participation citoyenne

26. L'un des rôles les plus visibles de la société civile a trait à l'ouverture d'espaces de participation à la vie démocratique et d'activisme pour les citoyens. Nous nous intéressons ici à trois dimensions de ce phénomène : le rôle de la société civile en tant que force démocratique; son rôle de mobilisation sociale et de plaidoyer; son rôle dans la sensibilisation du public et la recherche.

Démocratisation

27. Au cours des dernières décennies, le rôle notoire joué par la société civile dans la démocratisation en Amérique latine et la chute des régimes de l'ère soviétique a encouragé les pays donateurs à lui réserver une place dans leurs plans de démocratisation et de bonne gouvernance.

28. Dans de nombreux pays d'Amérique latine, les organisations confessionnelles, ainsi que l'Église catholique elle-même, étaient au cœur des mouvements populistes, comme ceux qu'ont dirigés les théologiens de la libération dans les années 1960 et 1970. Ces mouvements cherchaient à conscientiser les pauvres et militaient en faveur de la justice dans un contexte d'autoritarisme et d'oppression socio-économique. C'est ainsi que la société civile est devenue synonyme de démocratie et d'antimilitarisme en Amérique latine.

29. De même, en Europe de l'Est, c'est la société civile qui a lutté contre l'État totalitaire. Cautionné par l'Église catholique, le syndicat polonais des employés des chantiers navals, Solidarnosc, a pris de l'ampleur jusqu'à devenir un réseau non communiste indépendant d'envergure nationale, qui a réussi à contester pacifiquement l'autorité de l'État et à déclencher un processus de réforme de son appareil autoritaire. Le succès de Solidarnosc a incité d'autres pays à suivre ce mouvement; pensons entre autres à la Hongrie, où les OSC, les universitaires et les médias ont joué un rôle de premier plan

dans la « révolution pacifique » qui a mené aux réformes nationales (Miszlivetz et Ertsey, 1998, p. 74).

30. Citons deux exemples plus récents à cet égard :

- Au Népal, en 2006, la société civile a joué un rôle lors du vaste mouvement à l'issue duquel le roi Gyanendra a cédé le pouvoir au peuple, ce qui a transformé à tout jamais le paysage politique du pays (Shah, 2008).
- Au Pakistan, en 2007 et en 2009, les manifestations pacifiques des membres du Barreau de la Cour suprême et d'autres militants pro-démocratie ont mis des bâtons dans les roues des autorités pakistanaises qui voulaient maintenir des mesures antidémocratiques comme l'incarcération ou la révocation d'importants juges et avocats du pays.

31. La participation des OSC au processus électoral en République démocratique du Congo (RDC), décrite dans l'exemple 1, ci-dessous, est un autre cas récent.

En pratique : société civile et démocratisation

Exemple 1 – Les OSC et le processus électoral en République démocratique du Congo

En 2007, un processus électoral transparent et pacifique a été mené à bien en République démocratique du Congo. À cette occasion, les OSC ont joué plusieurs rôles de poids :

- Les églises, les organisations non gouvernementales (ONG) et les associations congolaises ont formé 60 000 spécialistes de l'éducation civique partout au pays pour mieux faire connaître les enjeux de l'élection, notamment les principes démocratiques, les droits électoraux des citoyens ainsi que les règles électorales, en recourant à une panoplie d'outils tels que des émissions de radio communautaire, des affiches, des bandes dessinées et des pièces de théâtre.
- Les OSC ont également joué un rôle capital en déployant des observateurs électoraux aux quatre coins du pays par l'entremise d'une coalition, le Cadre de concertation de la société civile pour l'observation des élections.

Leurs efforts ont permis d'obtenir un taux de participation élevé, plus de 25 millions de personnes s'étant inscrites sur la liste électorale dans la période qui a précédé l'élection.

Source : « L'efficacité de l'aide et la prise en charge démocratique : le rôle de la société civile et les avancées démocratiques en République Démocratique Congolaise », étude de cas (2008).

Mobilisation sociale et plaidoyer

32. Toujours sous le thème de la participation citoyenne, la société civile est aussi le vecteur d'un dialogue continu entre la population et les pouvoirs publics, de par la promotion qu'elle fait des réformes des politiques de l'État et son action en vue de responsabiliser le secteur public à l'égard des citoyens. Cet espace que crée la société civile pour permettre aux citoyens de prendre une part plus active à la vie publique s'ajoute au travail des organes législatifs comme le Parlement et à la fonction de surveillance exercée par les médias comme élément clé d'une démocratie fonctionnelle et dynamique.

33. Quatre exemples illustrent le rôle des OSC au chapitre de la mobilisation sociale et du plaidoyer :

- L'exemple 2 expose plusieurs cas d'OSC africaines qui facilitent la participation des citoyens et des collectivités dans le secteur de l'éducation. Phénomène répandu en Afrique, cette participation citoyenne sert à mobiliser les parents pour appuyer la scolarisation de leurs enfants, tout en encourageant une plus grande responsabilisation des pouvoirs publics en faveur d'une éducation de qualité.
- L'exemple 3 vient du Pérou et illustre le rôle de chef de file joué par les OSC dans la promotion d'une approche axée sur les droits de la personne. En prenant pour point d'ancrage les normes et principes en matière de droits de la personne énoncés dans les déclarations et les conventions internationales, la coalition *ForoSalud* a sensibilisé l'opinion au droit à la santé, mobilisé les intervenants locaux et contribué au renouvellement de la politique nationale de la santé.
- L'exemple 4 rend compte des efforts d'un syndicat d'agriculteurs en Indonésie qui cherche à défendre les intérêts de ses membres pénalisés par des pratiques corrompues et une gestion déficiente. Après avoir fait appel à l'aide d'une université pour formuler ses griefs et dégager des solutions possibles, le syndicat a misé sur le dialogue et les manifestations pour faire avancer la cause des agriculteurs.
- L'exemple 5 traite d'une ambitieuse initiative internationale, l'Action mondiale contre la pauvreté, qui, grâce à des campagnes de sensibilisation, a encouragé des millions de personnes à faire pression sur les politiciens et les dirigeants gouvernementaux pour les amener à lutter contre la pauvreté mondiale.

34. D'autres exemples abordant le rôle des OSC dans la promotion de l'obligation de rendre compte des pouvoirs publics figurent dans la section de ce document concernant la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation. On y trouve notamment les cas suivants :

- Le service d'information sur le budget en Afrique du Sud (exemple 39);
- Budgets équitables tenant compte des sexes en Afrique (exemple 40);
- Le projet de surveillance des fonds de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) au Ghana (exemple 41);
- Surveillance des projets d'infrastructure aux Philippines (exemple 43).

En pratique : mobilisation sociale et plaidoyer

Exemple 2 – Les OSC comme agents de mobilisation communautaire dans le secteur de l'éducation en Afrique

Partout en Afrique, les OSC sont un vecteur de participation des citoyens et des collectivités dans le secteur de l'éducation. Elles aident à mobiliser les citoyens tant au niveau local que national – que ce soit pour stimuler l'engagement des parents à l'égard de l'éducation de leurs enfants, pour participer au dialogue sur les politiques ou pour militer en faveur d'une plus grande responsabilisation à l'égard du public.

- Au Burkina Faso, les parents contribuent à la scolarisation en payant des frais de scolarité, en construisant des maisons pour les enseignants et en participant à des frais occasionnels, comme les frais de déplacement des enseignants. Les associations de parents d'élèves sont répandues dans plusieurs régions, tandis que les associations de mères éducatrices ont permis d'accroître la participation des femmes aux activités

dans les écoles. Le Cadre de concertation des ONG/associations actives en éducation de base travaille de près avec le ministère de l'Éducation.

- En Gambie, des comités de gestion scolaire sont opérationnels dans la majorité des écoles. Le gouvernement associe la société civile au dialogue sur le secteur de l'éducation et reconnaît le rôle que jouent les OSC dans la mise en œuvre des programmes. Le réseau gambien pour la campagne pour l'Éducation pour tous travaille en étroite collaboration avec le ministère de l'Éducation.
- Au Kenya, des comités de gestion scolaire responsables de la gestion des ressources agissent comme chiens de garde de l'approvisionnement, font connaître les fonds reçus par l'école, informent les parents à l'occasion des assemblées générales annuelles et font vérifier les comptes des écoles primaires. Un regroupement d'OSC, la coalition Elimu Yetu, participe au dialogue sectoriel avec le ministère de l'Éducation.

Source : Réseau africain pour la campagne pour l'Éducation pour tous (sans date).

Exemple 3 – *ForoSalud* et CARE : Une approche axée sur les droits dans le secteur de la santé au Pérou

ForoSalud est un réseau d'OSC au Pérou qui utilise une approche axée sur les droits depuis sa création en 2001. *ForoSalud* réunit une centaine d'organisations et de mouvements nationaux, régionaux et locaux et des citoyens de tous horizons qui soutiennent la réalisation du droit à la santé.

Au cours des cinq dernières années, *ForoSalud* a collaboré de près au programme de droit à la santé de CARE Pérou. CARE apporte un appui financier et technique à *ForoSalud*, et est un allié important dans les causes défendues par le réseau. Ensemble, *ForoSalud* et CARE ont mis de l'avant des stratégies visant à ce que les politiques en matière de santé et les fournisseurs de soins de santé tiennent davantage compte des droits des pauvres et des personnes marginalisées et que des mécanismes participatifs ouverts à tous soient mis en place pour la planification, la prestation et l'évaluation des services de santé. Leur travail a contribué à l'émergence d'une nouvelle vision qui met l'accent sur la santé en tant que droit fondamental universel à l'encontre d'un projet de réforme du secteur de la santé qui mettait démesurément l'accent sur l'efficacité et le recouvrement des coûts.

En 2004, plusieurs occasions se sont présentées qui ont permis à *ForoSalud* et à CARE d'inscrire le droit à la santé à l'ordre du jour national, notamment : des commentaires élogieux à l'égard du programme de droit à la santé de CARE, dans des discours officiels et dans une publication du ministère de la Santé péruvien; la nomination d'un nouveau ministre de la Santé; une visite au Pérou du rapporteur spécial des Nations Unies sur le droit à la santé. Ces événements ont servi de leviers pour organiser une série de rencontres et d'ateliers sur le renforcement des capacités, qui ont débouché sur l'approbation de principes généraux relatifs à une approche axée sur les droits par le ministère de la Santé.

En collaboration avec Médecins pour les droits de l'homme, le réseau a également conçu et mis en place un mécanisme de responsabilisation fondé sur la société civile et les citoyens, qui encourage la surveillance par les citoyens de la qualité et de l'efficacité des programmes sociaux et des services de santé dans les régions. Grâce à cette initiative, les

dirigeantes des communautés Quechua et Aymara et les bureaux régionaux de l'ombudsman des droits de la personne ont collaboré pour assurer le suivi des droits des femmes en matière de santé, particulièrement le droit à des services de santé maternelle appropriés et de bonne qualité.

Cette initiative a donné de bons résultats, car elle a permis d'améliorer les attitudes et les pratiques des fournisseurs de services de santé. Elle a également permis de déterminer les aspects à améliorer, comme les heures de service limitées et la facturation de médicaments qui devraient être fournis gratuitement. Les dirigeantes rurales sont maintenant en mesure d'examiner ces questions en collaboration avec l'ombudsman et *ForoSalud*.

ForoSalud a graduellement consolidé sa position en tant qu'acteur de premier plan dans le secteur national de la santé. Grâce à sa contribution, une loi sur les droits et les responsabilités des usagers des services de santé a été adoptée par le Congrès en 2008. De plus, une vaste gamme de projets de politiques ont fait l'objet de négociations aux niveaux national et régional, et on assiste à un rééquilibrage des rapports de force au sein des espaces de dialogue et de négociation sur les politiques.

Source : « *Improving the Health of the Poor: a Rights-Based Approach* », étude de cas (2008).

Exemple 4 – Lobby des petits producteurs de caoutchouc en Indonésie

Marhendi – Serikat Tani Bengkulu était un projet de plantation de caoutchouc financé par la Banque asiatique de développement auquel participaient de petits exploitants agricoles en Indonésie. Dans le cadre de ce projet, le gouvernement s'était engagé à fournir des semis de grande qualité aux agriculteurs et ceux-ci devaient signer un engagement de paiement et remettre leur certificat foncier en garantie. Des engrais, des conseils et des services de drainage devaient également être fournis aux agriculteurs pendant la durée du projet de 2000 à 2007. L'initiative était financée par un accord de prêt entre le gouvernement et la Banque asiatique de développement.

Toutefois, des problèmes sont survenus au cours de la mise en œuvre, qui ont mis en péril les moyens de subsistance des agriculteurs. Par exemple, ceux-ci se sont vu remettre non pas des semis de grande qualité, mais des caoutchoucs locaux accompagnés de faux sceaux d'attestation. Une foule d'autres problèmes de gestion se sont également posés, et deux des responsables de l'initiative ont été incarcérés en 2002.

Dans la même année, le syndicat des agriculteurs a déposé une plainte auprès du ministère de l'Agriculture. Une alliance stratégique a été formée par les agriculteurs, la faculté d'agriculture de l'Université de Bengkulu et le gouverneur de la province, en vue de formuler des recommandations étayées par des recherches et des analyses. En 2006, les agriculteurs se sont rendus dans la capitale pour exiger que le ministère de l'Agriculture et le ministre des Finances répondent à leurs demandes. Au bout du compte, ils ont obtenu du gouvernement qu'il donne suite à leurs recommandations concernant la remise de leurs certificats fonciers, le remboursement de 15 millions de rupiahs par famille et l'annulation de la dette.

Source : *International NGO Forum on Indonesian Development* (2007).

Exemple 5 – L’Action mondiale contre la pauvreté

En septembre 2004, un groupe d’acteurs de la société civile, dont des ONG, des réseaux internationaux, des mouvements sociaux, des syndicats, des organisations féminines et des groupes confessionnels se sont réunis à Johannesburg et ont lancé l’Action mondiale contre la pauvreté. Cette action visait à faire de 2005 l’année où les gouvernements prendraient des mesures déterminantes pour donner suite à la Déclaration du Millénaire et créer « un monde sans pauvreté ».

L’Action mondiale contre la pauvreté est maintenant une vaste alliance d’OSC qui travaillent de concert avec une centaine d’instances nationales. Cette alliance se démarque par l’association qu’elle représente entre une coalition d’organisations internationales et des actions aux niveaux régional et national.

En 2005, les membres de l’Action mondiale contre la pauvreté et leurs partisans ont mené plus de 38 millions d’« actions » partout dans le monde pour exercer des pressions sur les politiciens et les dirigeants mondiaux qui assistaient à d’importantes réunions, qui pouvaient, si les bonnes décisions étaient prises, raffermir l’engagement mondial d’éradiquer la pauvreté. Les 16 et 17 octobre 2006, 23,5 millions de personnes, partout dans le monde, ont participé à l’événement Debout pour abolir la pauvreté et, ce faisant, ont établi un nouveau record mondial Guinness et transmis un message clair aux dirigeants politiques mondiaux et nationaux.

Source : Action mondiale contre la pauvreté (2008).

Sensibilisation du public et recherche

35. Aux rôles de la société civile sur le plan de la mobilisation sociale et du plaidoyer s’ajoutent les rôles apparentés de sensibilisation du public et de recherche. Ceux-ci prennent plusieurs formes, par exemple l’établissement de liens de collaboration avec les médias, le recours au système d’éducation et la réalisation de recherches indépendantes.

36. La collaboration avec les médias peut s’avérer très efficace. Les OSC communiquent ainsi des données factuelles et des analyses aux médias, tandis que les médias font connaître les positions des OSC et attirent l’attention du public sur leur travail. À titre illustratif, le réseau de la société civile pour la réduction de la pauvreté (Civil Society for Poverty Reduction) en Zambie est considéré comme une source vitale d’opinions éclairées et d’analyses factuelles fiables pour les journalistes (Wood et Barnes, 2007, p. 44). Il fournit des informations faciles à comprendre aux médias, et a fait visiter à des journalistes des sites de surveillance de la pauvreté dans la périphérie rurale de Lusaka, les aidant ainsi à connaître le point de vue des pauvres.

37. Les OSC collaborent également avec le système d’éducation publique. L’exemple 6 décrit le cas de la fondation IBON, qui aborde la transformation sociale en travaillant dans le cadre du système d’éducation philippin.

38. La recherche indépendante constitue un autre instrument choisi par les OSC pour promouvoir le changement. Cela comprend le travail des instituts de recherche sans but lucratif, des universités, des collèges et des centres d’études pour mettre de l’avant de nouvelles approches et de nouvelles idées de politiques et de programmes. L’exemple 7 réunit des cas de centres d’études et de recherches du monde entier qui ont eu un impact considérable sur le développement dans leurs pays respectifs.

En pratique : la sensibilisation du public et la recherche

Exemple 6 – IBON et l'éducation transformatrice

La fondation IBON est une organisation spécialisée dans le développement des connaissances. Elle a été créée en 1978 par un groupe de professionnels et de membres d'organisations religieuses pour diffuser des analyses et des informations socio-économiques pendant les années noires de la dictature aux Philippines, dans un contexte de violations endémiques des droits de la personne.

La publication vedette de la fondation IBON, *IBON Facts and Figures*, est parue pour la première fois en 1978. Elle a été saluée par des éducateurs progressistes, qui ont reconnu son utilité en tant que complément du programme gouvernemental d'enseignement secondaire et élémentaire en études sociales, en éducation civique et en droits de la personne.

En 1994, la fondation a créé un partenariat en éducation pour le développement (IPED) qui donnait suite aux demandes du secteur de l'éducation institutionnelle en faveur d'une éducation transformatrice et d'un programme d'enseignement revitalisé. Plus de 200 écoles partenaires sont actuellement abonnées aux publications et aux manuels de la fondation IBON. Le programme de l'IPED a pour but de développer les capacités des élèves, des enseignants et des administrateurs scolaires en matière d'analyse et d'action sociales.

L'IPED publie actuellement plusieurs périodiques mensuels et trimestriels à l'intention des élèves ainsi qu'un certain nombre de manuels sur des sujets comme la langue, l'histoire, l'éducation civique et l'économie. Il produit également des aides didactiques audiovisuelles et des documents vidéo, et organise des conférences et tables rondes sur des questions sociales d'actualité dans le but de former des élèves au leadership.

La fondation Ibon est un fournisseur de services accrédité auprès de la Commission de réglementation professionnelle. En tant que tel, elle offre des programmes de formation des enseignants et organise des activités à l'intention des professionnels sur des thèmes comme la consolidation de la paix, la corruption et la gouvernance. Les enseignants et les éducateurs qui participent à ces activités obtiennent des crédits, dont ils ont besoin pour leur avancement professionnel. L'IPED travaille avec des éducateurs progressistes pour aider les écoles à examiner et à définir leur vision et leur énoncé de mission ainsi que leurs programmes d'enseignement, d'éducation permanente ou d'enseignement hors école.

La fondation IBON cherche ainsi à mobiliser et à renforcer le système scolaire comme instrument pour promouvoir le processus global de transformation sociale et de développement des Philippines.

Source : « *IBON Partnership in Education for Development (IPED)* », étude de cas (2008).

Exemple 7 – Les centres d'études et de recherches

Le nombre de centres d'études et de recherches dans le monde a augmenté considérablement au cours des dernières décennies compte tenu de la nécessité de disposer en temps voulu d'une information et d'analyses pertinentes pour la prise de décisions stratégiques. Parmi les réussites, mentionnons les suivantes :

- l'Institut coréen de développement, qui a plaidé en faveur de l'intégration de la Corée à l'économie mondiale et de la conversion de l'économie coréenne d'une économie de capital à une économie du savoir;
- l'Institut de recherche économique appliquée du Brésil qui a beaucoup travaillé sur les questions d'inégalité socio-économique. Il a recommandé la décentralisation des services publics et aidé à concevoir des programmes de santé et d'éducation pilotés par les municipalités. Ses efforts ont mené à l'expansion des programmes de bons alimentaires et à des initiatives visant à élargir l'accès aux programmes d'alphabétisation pour les groupes les plus pauvres du pays;
- l'Institut de recherche économique de Malaisie, dont la recherche a facilité le passage de la Malaisie de pays exportateur de ressources naturelles à une économie de transformation. Il a préconisé l'adoption de déductions fiscales, de mesures incitatives pour le choix du lieu d'implantation et d'autres mesures incitatives pour l'investissement étranger direct;
- le Consortium pour la recherche économique et sociale au Sénégal, qui a collaboré avec le ministère de l'Éducation pour préparer la phase deux de la stratégie décennale du pays en matière d'éducation. Ses conclusions et analyses ont influencé la compréhension du secteur, grâce à l'attention accrue portée aux questions d'efficacité et d'efficacités et à l'application de la gestion du rendement axée sur les résultats.

Sources : Amoako (2008); « Création d'un centre de recherche indépendant en analyse des politiques économiques et sociales », étude de cas (2008).

Prestation de services, mobilisation de l'effort autonome et innovation

39. Les OSC sont d'importants prestataires de services sociaux et économiques, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Un exemple frappant est celui du secteur de la santé en Afrique subsaharienne, où la part des services assurés par des groupes confessionnels fluctue, selon le pays, entre 30 et 70 p. 100 (ARHAP, 2006).

40. Nous citons dans ce qui suit quelques exemples des contributions particulières apportées par les OSC :

- Souvent animées de valeurs sociales bien ancrées et dotées d'un personnel dévoué, les OSC sont reconnues pour leur capacité de fournir des services de qualité à un coût modique et pour leur capacité de parvenir aux couches sociales les plus défavorisées. Un exemple fréquemment cité de ce phénomène est le programme d'éducation de l'ONG BRAC au Bangladesh, qui offre un enseignement primaire à des enfants défavorisés vivant dans des collectivités isolées, et qui le fait non seulement à un coût unitaire plus faible que celui des écoles de l'État, mais avec des résultats supérieurs aux examens gérés par le gouvernement (BRAC, 2002).
- La notion d'effort autonome est un principe directeur pour de nombreuses OSC. La mobilisation de l'effort autonome permet de réunir des ressources supplémentaires au profit du développement, réduit la dépendance à l'égard de l'aide et consolide la prise en charge communautaire des programmes de développement. Le cas de Butoke, relaté dans l'exemple 8, illustre un programme performant qui aide les collectivités et les groupes sociaux démunis à se prendre en charge en vue d'accroître leur sécurité

alimentaire et leur bien-être, en fournissant des semences et des outils aux associations villageoises qui sont prêtes à prendre leur situation en main.

- Vision mondiale est l'exemple d'une ONG internationale (ONGI), qui cherche systématiquement à mobiliser la communauté dans son propre développement. L'approche de Vision mondiale est décrite dans une étude de cas portant sur son programme ENHANCE, au Ghana, lequel est destiné à s'attaquer à la malnutrition et aux maladies évitables chez les enfants de moins de cinq ans, dans des régions éloignées du pays. De concert avec les membres de la collectivité, Vision mondiale a élaboré une approche communautaire intégrée de la gestion des maladies de l'enfance et a mobilisé les membres de la collectivité pour mettre en œuvre un programme fondé sur le volontariat, avec l'aide du personnel sanitaire du secteur public (étude de cas de Vision mondiale, 2008).
- Les OSC mettent souvent en place des approches et des programmes novateurs qui, une fois qu'ils ont fait leurs preuves, peuvent être transposés à plus grande échelle. Par exemple, ce sont des OSC travaillant de près avec des personnes vivant avec le VIH et le sida, en Afrique et ailleurs, qui ont défini des pratiques désormais courantes en matière de prévention et de traitement du VIH/sida. Il s'agit entre autres du dépistage anonyme pour le VIH/sida, pour accroître le nombre de personnes passant un test de dépistage, ainsi que du counselling et de l'éducation par les pairs, pour mettre en contact des gens qui vivent des expériences similaires.
- Les OSC ont mis en évidence leur créativité et leur esprit d'innovation de la même façon dans le domaine du crédit et de l'épargne à petite échelle et de la microfinance. Les banques ne répondant pas aux besoins des pauvres, les OSC ont été à l'avant-garde du mouvement d'épargne et de crédit, qui prend de l'ampleur. En Afrique, par exemple, on compte quatre millions d'emprunteurs et six millions d'épargnants qui bénéficient désormais des services d'institutions de microfinancement, aussi bien du secteur privé que des organisations à but non lucratif (Amoako, 2008, p. 5).

En pratique : prestation de services et mobilisation de l'effort autonome

Exemple 8 – Développement communautaire dans le Kasai occidental*

Butoke est une OSC de la base fondée en 2004 pour lutter contre la faim et la malnutrition dans la province du Kasai occidental, en RDC. Elle intervient principalement dans le secteur de la production alimentaire, et associe une aide humanitaire visant les besoins immédiats au développement à long terme. Travaillant de pair avec des associations villageoises, elle met l'accent sur la culture de récoltes plus nutritives, telles que le soja et l'arachide, en fournissant de nouvelles semences et des outils de base et en faisant connaître aux associations villageoises des techniques agricoles peu coûteuses, comme le semis en ligne et l'espacement soigné des graines.

Les bénéficiaires sont principalement des veuves et d'autres personnes dont l'état nutritionnel est particulièrement précaire, mais les associations regroupent des membres de tous horizons. L'approche développée par Butoke a permis d'aider un grand nombre de personnes à peu de frais, grâce à une formule qui peut être reproduite à une plus grande échelle dès que les ressources sont disponibles pour le faire. Partant d'une base de

20 associations villageoises qui regroupait environ 400 petits producteurs en 2004, Butoke aidait une population cible de quelque 120 000 personnes en 2007.

Butoke payait aussi les frais de scolarité de 665 orphelins, traitait chaque année environ 6 500 cas exigeant des soins de santé primaire, fournissait des services de réadaptation à environ 200 enfants souffrant de malnutrition sévère, et offrait des services de counselling sur la sexualité responsable à environ 5 000 personnes par année. Ces diverses activités ont comblé un vide dans cette région de la RDC où l'économie, l'appareil gouvernemental et le tissu social lui-même ont été dévastés par des années de guerre et de mauvaise gouvernance.

L'esprit de service et le respect des droits de la personne et de la dignité humaine qui sont les valeurs fondamentales sous-tendant le travail de Butoke sont une source d'espoir et d'inspiration pour la population, qui y voit une autre façon de faire les choses. Butoke aide à supprimer les obstacles à l'égalité entre les sexes et s'efforce de changer les attitudes à l'égard des personnes handicapées et des opprimés dans une société qui tend à blâmer les orphelins, les veuves et les personnes handicapées pour leur propre malheur et à les considérer comme des sorciers qu'il faut tenir à l'écart, éviter et souvent même déposséder.

Source : « *Grassroots Development in Western Kasai* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Aide humanitaire

41. Les OSC jouent un rôle également dans l'apport d'une aide d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou de troubles sociopolitiques, et un rôle de plaidoyer pour que la communauté internationale réagisse adéquatement aux crises dans le monde. Le rôle des OSC sur le plan de l'assistance humanitaire a été reconnu dans les *Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire* adoptés par 16 gouvernements donateurs et la Commission européenne dans le cadre d'un forum multipartite tenu en juin 2003 (IMGHD, 2003).

42. L'une des organisations de secours humanitaire les plus connues au monde est le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Le CICR est une organisation neutre et indépendante ayant pour mission d'assurer la protection des victimes de la guerre, de la violence armée et des catastrophes naturelles, et de leur prêter assistance. Les sociétés qui en font partie, en plus d'offrir une assistance directe, sont souvent responsables de la coordination des interventions humanitaires non gouvernementales sur le terrain. Elles se consacrent en outre à la protection des civils, des prisonniers et des détenus, et aident à rétablir le contact entre les membres des familles séparées par le conflit (CICR, 2008).

43. Les OSC ont établi leurs propres principes et normes en matière d'aide humanitaire, par exemple le *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONGs lors des opérations de secours en cas de catastrophes* et le document du Projet Sphère intitulé *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes* (CICR, 1994; Sphère, 2004).

44. Les OSC qui sont présentes à long terme sur le terrain dans les pays touchés ont pour rôle particulier de veiller à ce que des programmes de développement à long terme viennent compléter les efforts d'aide humanitaire immédiats. L'exemple 9 ci-après décrit

les efforts d'une ONG de développement zambienne, Hodi, pour faire le pont entre les activités humanitaires et de développement dans deux camps de réfugiés accueillant quelque 40 000 Congolais.

En pratique : aide humanitaire

Exemple 9 – Aide humanitaire et aide au développement en Zambie

Hodi est une OSC zambienne dont la mission est de renforcer les capacités des organisations intermédiaires et communautaires travaillant dans les zones rurales de la Zambie. Son travail englobe diverses initiatives humanitaires et de développement.

Hodi mène une action humanitaire dans deux camps de réfugiés zambiens abritant environ 40 000 Congolais. Hodi fournit des services communautaires et d'éducation dans ces camps, grâce à un financement du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Les services communautaires en question répondent aux besoins sociaux des réfugiés, l'accent étant mis sur les besoins spéciaux des mineurs non accompagnés, des femmes et des enfants, particulièrement en ce qui touche la violence contre les femmes. Hodi facilite la gestion des structures communautaires et gère des projets de production économique et de microcrédit.

Dans le secteur de l'éducation, Hodi assume des responsabilités à l'égard de l'éducation institutionnelle et informelle à tous les niveaux, de l'éducation préscolaire jusqu'à l'enseignement supérieur. Hodi facilite le recrutement des enseignants et l'achat de matériel scolaire et veille à ce que le programme d'enseignement du Congo soit respecté.

Source : Hodi (2008).

Les OSC en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide

45. Cette section a pour objet de quantifier et d'illustrer les rôles des OSC au sein du système d'aide en leur qualité de donateurs à part entière, d'intermédiaires de l'aide publique au développement (APD) ou de bénéficiaires. En tant que donateurs, les OSC du Nord contribuent au développement au moyen de fonds et de ressources tirés de sources privées. En tant qu'intermédiaires, elles redistribuent l'APD à d'autres OSC. En tant que bénéficiaires, elles reçoivent de l'aide à l'appui de leurs propres initiatives et priorités. Ces bénéficiaires peuvent être des OSC du Nord ou du Sud. Une OSC du Nord qui travaille en partenariat avec des OSC du Sud peut agir simultanément à titre de donateur, d'intermédiaire et de bénéficiaire de l'aide.

46. Les estimations fournies au GC-SC par le Secrétariat du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) indiquent que les collectes de fonds des OSC des pays développés recueillent entre 20 et 25 milliards de dollars annuellement pour l'aide au développement. En fait, la contribution au développement des plus grandes ONGI est supérieure à celle de certains donateurs bilatéraux de moindre envergure. À titre d'exemple, le budget d'aide de Vision mondiale internationale, qui dépasse 2 milliards de dollars annuellement, est plus élevé que celui de l'Italie. L'Alliance Save the Children consacre davantage de fonds au développement que la Finlande, et plusieurs ONGI

(CARE USA, Oxfam International et Catholic Relief Services) y contribuent chacune davantage que la Grèce (Koch, 2008).

47. Les OSC sont également des intermédiaires et des bénéficiaires de l'APD. Les informations sur l'APD accordée aux OSC ou qui transite par elles sont notoirement incomplètes en raison du manque d'uniformité dans les rapports présentés au CAD-OCDE, de l'absence de données sur les apports qui transitent par les bénéficiaires multilatéraux ou gouvernementaux et de l'insuffisance des données sur les apports décentralisés des donateurs officiels qui vont directement aux OSC des pays en développement. Toutefois, l'importance quantitative du phénomène ne fait aucun doute.

48. Ainsi, au cours de l'exercice 2004, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) a affecté 25 p. 100 de son budget d'aide total à des organisations privées de volontariat américaines (CIS, 2007, p. 14). L'examen du pourcentage d'APD remis par d'autres donateurs à des OSC ou par leur intermédiaire donne les résultats suivants : la Belgique, 20 p. 100 de son APD en 2007; l'ACDI, 23 p. 100 en 2007-2008²; la Norvège, 20 p. 100 en 2007; la Suède, 17 p.100 en 2007 (correspondance par courriel et données des fournisseurs de l'ACDI pour 2007-2008; voir également Pratt, Adams et Warren, 2006). Le pourcentage serait moindre dans certains pays, comme la France et le Japon. Dans l'ensemble, le CAD-OCDE estime qu'environ 10 p. 100 de l'APD totale est acheminée aux OSC ou par leur entremise (GC-SC, 2008a, p. 9).

49. La dépendance des OSC des pays en développement à l'égard de l'aide internationale plutôt que de sources nationales varie considérablement. Des éléments d'information donnent à penser que les sources nationales de financement occupent une place relativement importante dans certains pays d'Asie et d'Amérique latine, mais une place beaucoup moins importante en Afrique. Au Nicaragua, on estime que 80 p. 100 des fonds gérés par un sous-ensemble de 155 OSC nicaraguayennes en 2004 provenaient de sources internationales. Cela représentait environ 20 p. 100 des apports totaux d'APD au pays (Alliance 2015, 2007, p. 36).

50. Des données de sources diverses indiquent que, même dans les pays à revenu intermédiaire, les ONG dépendent dans une large mesure de sources de financement externes³. Une étude réalisée au Chili en 2004, portant sur 290 ONG, montrait que 69 p. 100 d'entre elles étaient en partie financées par des organisations internationales. Les autres sources identifiées étaient les organisations nationales privées (31 p. 100) et les subventions demandées au gouvernement (74 p. 100) (*Fundación Soles*, 2006, p. 33).

51. Le lecteur trouvera de nombreuses études de cas, ailleurs dans ce document, qui illustrent les différentes facettes des OSC en tant que donateurs, intermédiaires ou bénéficiaires de l'aide. Ces cas sont examinés dans d'autres sections, en fonction des

² Les données pour le Canada portent uniquement sur la part d'APD gérée par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), qui représente environ 80 p. 100 du total. Le pourcentage indiqué exclut les apports aux OSC acheminés par des organisations locales autres que des OSC. Ces apports représentent environ 4 p. 100 de l'APD gérée par l'ACDI.

³ Les ONG forment une catégorie particulière d'OSC qui se consacrent à la coopération au développement; elles ont tendance à dépendre davantage de l'aide que d'autres catégories d'OSC, comme les syndicats ou les associations professionnelles.

leçons les plus importantes qu'il est permis d'en tirer relativement aux recommandations du GC-SC.

RECONNAISSANCE

52. Nous passons maintenant à l'objet principal de ce document, qui est d'illustrer les diverses recommandations énoncées dans la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC. Chaque section débute par un rappel de la recommandation dont il sera question.

RECOMMANDATION 1 : QUE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT RECONNAISSENT :

A) L'IMPORTANCE ET LA DIVERSITÉ DES OSC EN TANT QU'ACTEURS À PART ENTIÈRE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ACTION HUMANITAIRE;

B) LE FAIT QUE LES OSC ONT UNE CONTRIBUTION DISTINCTE ET LÉGITIME À APPORTER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'EFFICACITÉ DE L'AIDE, ET QUE LEURS EFFORTS COMPLÈTENT CEUX DES AUTRES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT;

C) LE FAIT QU'UNE SOCIÉTÉ CIVILE FORTE EST UN ATOUT QU'IL VAUT LA PEINE DE DÉVELOPPER DANS LE CADRE DES EFFORTS QUE DÉPLOIE LA SOCIÉTÉ POUR SE TRANSFORMER ET APPROFONDIR DES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES PERMETTANT D'ACCUEILLIR ET DE SOUTENIR DES VISIONS CONCURRENTES ET DES OPINIONS DIVERGENTES.

53. Un nombre croissant de pays développés et en développement reconnaissent explicitement l'importance et la nature distincte du rôle des OSC dans divers énoncés de politique.

54. Parfois, les gouvernements et les OSC collaborent pour préparer un énoncé de leurs valeurs communes et proposer des modalités de collaboration. Le Canada offre un exemple de ce type d'énoncé au niveau national : l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, conclu en 2001. Ce document définit des valeurs communes et des principes directeurs, dont l'indépendance, l'interdépendance, le dialogue, la collaboration et l'obligation de rendre compte au public (Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 2001). Parmi les activités qui en ont découlé, mentionnons l'élaboration conjointe de lignes directrices, comme le *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques* (2002).

55. La reconnaissance de la société civile survient également à l'échelon supranational, comme dans le cas de l'Autorité du bassin du Niger, décrit dans l'exemple 10. La reconnaissance par les organismes internationaux repose souvent sur les cadres juridiques existants. Par exemple, la recommandation du Conseil de l'Europe sur le statut juridique des ONG en Europe (2007) se fonde sur le Statut du Conseil de l'Europe et sur la Charte sociale européenne ainsi que sur la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales. La recommandation reconnaît « que l'existence d'un grand nombre d'ONG est la manifestation du droit de leurs adhérents à la liberté d'association [...] et de l'adhésion de leur pays hôte aux principes du pluralisme démocratique » (Conseil de l'Europe, 2007, p. 1). On y dit être conscient « de la contribution essentielle qu'apportent les organisations non gouvernementales (ONG) au développement et à la réalisation de la démocratie et des droits de l'homme [...] et de la contribution tout aussi

importante des ONG à la vie culturelle et au bien-être social des sociétés démocratiques [...] » (*ibid.*).

56. Les exemples 11 et 12 ci-dessous présentent quatre cas de reconnaissance officielle de la société civile en tant qu'acteur clé du développement, dont les rôles viennent compléter ceux des acteurs gouvernementaux. L'exemple 11 présente des cas venant de la Croatie, de l'Inde et de la Colombie, l'exemple 12, un cas de la province de Québec, au Canada. Les cas de la Croatie et de l'Inde sont repris en plus de détail dans les exemples 50 et 51, dans la section relative à l'environnement porteur.

En pratique : reconnaissance des OSC

Exemple 10 – Les OSC et l'Autorité du bassin du Niger

L'Autorité du bassin du Niger est une institution de gestion conjointe réunissant dix pays de l'Afrique centrale et de l'Ouest qui partagent un même intérêt pour le développement durable du bassin du Niger. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Vision partagée de l'institution (2002), la société civile et les OSC ont été reconnues officiellement comme parties prenantes. Cela s'est traduit par une reconnaissance officielle dans une résolution ministérielle et l'adoption de mécanismes visant à assurer la participation de la société civile dans les processus décisionnels tant décentralisés que centralisés.

Bien sûr, il ne suffit pas que le rôle de la société civile soit reconnu dans les politiques pour que cela soit le cas dans la pratique. Toujours est-il que les vues de la société civile sont maintenant prises en considération dans les politiques et la planification, par exemple dans l'élaboration de la Charte de l'eau de l'Autorité du bassin du Niger. Cependant, les OSC sont encore considérées comme des adversaires plutôt que des alliées dans certains des pays participants, et leur contribution est jugée suspecte.

Source : Bazie (2008).

Exemple 11 – Reconnaissance de la société civile dans la politique nationale : Croatie*, Inde* et Colombie*

La stratégie nationale pour la création d'un environnement porteur pour le développement de la société civile de la Croatie (2006-2011) met l'accent sur le respect de l'autonomie de la société civile comme fondement des relations entre l'État et la société civile. Cette stratégie va dans le sens du pluralisme et de la liberté d'action et de parole. Elle fait état des rôles des OSC à titre de participantes actives dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et à titre de défenseurs des valeurs constitutionnelles que sont la liberté, la démocratie, l'égalité, la paix, la justice sociale, le respect des droits de la personne, la protection de la nature, la primauté du droit, et le droit à la propriété privée.

Dans sa politique nationale sur le secteur volontaire, l'Inde s'engage pour sa part à encourager l'émergence d'un secteur volontaire à la fois efficace, créatif et indépendant, qui prendra diverses formes et remplira diverses fonctions, et à lui donner les moyens d'agir de manière qu'il puisse contribuer au progrès social, économique et culturel du peuple indien. La politique insiste sur le fait que tous les règlements, règles et lois concernant les organisations volontaires doivent protéger leur autonomie tout en les obligeant à rendre des comptes.

En Colombie, le gouvernement et un groupe de 24 donateurs ont reconnu l'importance de la participation des OSC en qualité d'acteurs de premier plan du programme d'action en matière d'aide et de développement, leur donnant la possibilité de se faire entendre et de participer à divers dialogues sur les politiques. Plus précisément, les OSC se sont vu reconnaître le rôle de participantes à part entière au processus Londres-Cartagena-Bogota, dans le cadre duquel les stratégies de coopération internationale pour 2003-2006 et 2007-2010 ont été élaborées.

Sources : « *Croatian National Strategy for the Creation of an Enabling Environment for Civil Society Development* », étude de cas (2008); « *India's National Policy on the Voluntary Sector* », étude de cas (2008); *Gouvernement de l'Inde* (2007); « *London-Cartagena-Bogota Process* », étude de cas (2008).

*Figurent dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 12 – Politique québécoise sur l'action communautaire

Depuis 2001, la province de Québec, au Canada, applique une politique intitulée *L'action communautaire : Une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Cette politique, qui a profité d'un vaste processus de consultation, est le fruit du travail d'un comité interministériel composé de représentants de 20 ministères et organismes provinciaux et d'un réseau québécois qui regroupe 16 organisations communautaires indépendantes.

Par cette politique, le gouvernement place les organisations communautaires au cœur des pratiques sociales du Québec et reconnaît leur rôle dans le développement économique et social de la province, tout en leur permettant de préserver leur indépendance et leur liberté d'action. La politique s'accompagne d'un guide sur les mécanismes de financement et les exigences en matière de reddition des comptes. Les organismes gouvernementaux sont encouragés à accorder la priorité au soutien de base comme mécanisme financier le mieux adapté pour favoriser l'action communautaire autonome.

Source : « *L'action communautaire : Une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* », étude de cas (2008).

VOIX AU CHAPITRE

RECOMMANDATION 2 : QUE SOIENT MÉNAGÉES DE FAÇON SYSTÉMATIQUE DES INSTANCES PERMETTANT AUX OSC AYANT DES CONVICTIIONS ET DES ORIENTATIONS DIVERSES DE SE FAIRE ENTENDRE À TOUTES LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT (PLANIFICATION, NÉGOCIATION, MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION), ET QUE CELA SOIT RECONNU COMME UNE PRATIQUE NORMALE DONT LA PROMOTION S'IMPOSE À TOUS LES PALIERS, DE L'ÉCHELON LOCAL AU NIVEAU INTERNATIONAL.

57. Les OSC utilisent divers moyens autonomes pour faire entendre leur voix, que ce soit des lettres aux représentants officiels, des rencontres individuelles, le recours aux médias, ou des manifestations. La recommandation du GC-SC préconise d'ajouter aux efforts autonomes des OSC la mise en place d'espaces de discussion structurés et systématiques entre les OSC et les décideurs.

58. On trouvera ci-après des exemples d'espaces de discussion permettant à la société civile de faire entendre sa voix ainsi qu'un certain nombre de conseils pratiques. Il y a des recoupements évidents entre la recommandation 2 du GC-SC et la recommandation 6 a) sur l'appropriation locale et démocratique, qui préconise un élargissement de

l'éventail des intervenants contribuant aux processus de développement nationaux. Pour assurer un certain découpage, nous avons inclus dans la présente section uniquement les études de cas qui comportent une dimension internationale, et réservé à la section concernant la recommandation 6 a) celles qui touchent des processus de développement nationaux.

59. Nous examinons d'abord trois exemples d'organisations internationales qui ont mis en place des mécanismes visant la création d'espaces de dialogue sur les politiques avec la société civile : le Conseil économique, social et culturel de l'Union africaine (exemple 13), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (exemple 14), et l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Alliance GAVI) (exemple 15).

60. Dans l'exemple 16, il est question de l'utilisation, au Mali, d'un mécanisme conçu par un comité des Nations Unies chargé d'assurer le suivi du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Ce mécanisme rend recevables des « rapports parallèles » sur la situation des droits de la personne préparés par la société civile. Un aspect intéressant du cas malien tient au fait qu'après avoir dressé leur rapport, les OSC ont été invitées par le gouvernement malien à participer à la rédaction de son rapport officiel. Soucieuses de conserver leur indépendance, elles ont décliné l'offre et s'en sont tenues à épauler le gouvernement dans la sensibilisation et la formation des représentants de l'État en vue de les aider à rédiger le rapport officiel. Il est commun pour les OSC de se retrouver face à un tel dilemme entre leur désir d'exercer une influence sur les politiques et la nécessité d'éviter les risques de récupération et de préserver leur indépendance (Brown et Fox, 2001).

61. Nous examinons enfin le processus mis en œuvre par le GC-SC, en tant que processus multipartite dont le but était d'associer plus étroitement la société civile aux discussions sur l'efficacité de l'aide en amont du FHN-3. De l'avis général, cette initiative a suscité un dialogue fécond et constructif qui a eu des retombées favorables pour la rencontre d'Accra elle-même. Un autre résultat a été l'émergence de nouveaux espaces de dialogue qui sont destinés à perdurer : à l'échelle internationale, les OSC ont été invitées officiellement à se joindre au Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) et à ses sous-groupes; à l'échelle nationale, les consultations amorcées sous l'impulsion du GC-CS sont susceptibles de se poursuivre dans plusieurs pays. Les consultations multipartites sur la société civile et l'efficacité de l'aide tenues au Mali, dont il sera question dans la section de ce document intitulée « Prochaines étapes », en sont un bon exemple.

62. Les espaces voués au dialogue sur les politiques qui favorisent une véritable participation des OSC présentent plusieurs caractéristiques communes essentielles. À ce sujet, les œuvres consultées semblent indiquer ce qui suit :

- De tels espaces sont offerts de manière régulière et systématique, pour permettre aux participants de bien préparer leurs analyses et leurs positions.
- Ils s'étendent à toutes les étapes du processus d'élaboration des politiques, depuis la détermination des enjeux jusqu'à l'établissement d'un programme d'action, en passant par la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique.

- Ils sont transparents, afin que toutes les parties concernées comprennent bien la raison d’être du dialogue et le processus de sélection des OSC participantes.
- Ils reposent sur l’établissement de principes communs dont : la reconnaissance de l’importance des vues de chaque groupe d’intervenants, le respect mutuel, l’ouverture à différents points de vue, l’accessibilité, la clarté, la transparence, la responsabilité et la responsabilisation (Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 2002).
- Ils permettent l’accès à un large éventail d’OSC.
- Ils comportent des mécanismes de rétroaction externe et interne pour déterminer si les propositions des OSC ont influé sur la formulation des politiques et, le cas échéant, de quelle façon.
- Des ressources suffisantes sont fournies pour la participation tant des responsables de l’élaboration des politiques que des OSC, et des mesures incitatives sont prévues pour encourager des résultats témoignant d’une position convenue d’un commun accord par toutes les parties.

63. L’expérience révèle que la voix des OSC est plus susceptible de se faire entendre dans l’une des deux situations suivantes :

- lorsque les responsables de l’élaboration des politiques adoptent une approche axée sur la collaboration avec les OSC et partagent avec elles la responsabilité pour le processus et le succès du dialogue;
- lorsque le dialogue passe par la mise sur pied d’un groupe multipartite indépendant (Ebrahim et Herz, 2007, p. 19).

Les cas qui suivent respectent tous l’une ou l’autre de ces deux conditions.

En pratique : espaces voués au dialogue entre les OSC et les décideurs

Exemple 13 – Le Conseil économique, social et culturel de l’Union africaine

Établi en vertu des articles 5 et 22 de l’Acte constitutif de l’Union africaine, le Conseil économique, social et culturel a été créé en 2005 pour établir un solide partenariat entre les gouvernements et tous les éléments de la société civile africaine. Ses statuts établissent ce conseil comme organe consultatif de l’Union africaine composé de différents groupes professionnels et sociaux des États membres [Assembly/Au/Dec.42 (III)]. Il est censé comprendre des groupes sociaux, des groupes professionnels, des ONG et des organisations culturelles africains. Le Conseil choisit pour son assemblée générale 150 OSC parmi les organismes régionaux, nationaux et de la diaspora.

Des observateurs de la société civile africaine ont applaudi la création de ce conseil, jugeant qu’il offre une occasion historique de conclure un nouveau pacte social entre les gouvernements de l’Afrique et leurs populations, et qu’il constitue un pas dans la bonne direction et une façon pour les simples citoyens africains de participer à la prise de décisions et à l’élaboration des politiques qui touchent leur vie quotidienne (Mutasa, sans date).

Sources : Union africaine (sans date); Mutasa (sans date).

Exemple 14 – Le Comité consultatif de la société civile auprès de l'Administrateur du PNUD

Le Comité consultatif de la société civile auprès de l'Administrateur du PNUD a été mis sur pied en 2000 en guise de mécanisme formel de dialogue entre les représentants de la société civile et la haute direction du PNUD. Il réunit 16 personnalités de la société civile du monde entier. Pour l'Administrateur et la haute direction du PNUD, il sert à la fois d'organe consultatif et de groupe de rétroaction en ce qui concerne les orientations et les grands enjeux des programmes. Une évaluation externe réalisée en 2008 a conclu que le Comité consultatif avait permis de mettre en lumière des points de vue nouveaux et indépendants, et d'analyser sous un angle critique le rôle du PNUD et l'incidence de ses politiques sur la société civile.

Le PNUD appuie également la création d'espaces de dialogue entre les acteurs nationaux de la société civile et les équipes de pays des Nations Unies, par l'entremise de comités consultatifs nationaux pour les OSC. La raison d'être de ces comités nationaux est de promouvoir des relations bilatérales : les comités donnent aux équipes de pays des conseils stratégiques sur les politiques et les programmes; les Nations Unies ouvrent aux comités un espace de concertation sur les priorités nationales en matière de développement. Depuis 2006, de tels comités ont vu le jour en Bolivie et au Kenya, au Botswana, au Burkina Faso, au Ghana, au Kirghizistan, en Macédoine, au Malawi, au Mozambique, au Pakistan, aux Philippines, au Sénégal et en Tanzanie.

Sources : Sadasivam (2008); Groupe des Nations Unies pour le développement (2008). Pour de plus amples renseignements sur les comités consultatifs, voir <http://www.undp.org/french/partners/cso/index.shtml> et http://www.undp.org/partners/cso/publications/Civil_Society_Advisory_Committee_Members_2009.doc.

Exemple 15 – L'Alliance GAVI et la société civile

L'Alliance GAVI est un partenariat mondial entre des organisations publiques et non publiques dont l'objectif est d'améliorer la santé dans les pays les plus pauvres en élargissant la portée et en rehaussant la qualité de la couverture vaccinale tout en renforçant les services de santé et en fournissant un soutien prévisible à long terme. Les OSC sont représentées au sein du conseil d'administration de l'Alliance GAVI depuis la création de l'organisation et sont également représentées dans un certain nombre de ses équipes de travail et d'organes consultatifs. Les OSC sont de plus en plus souvent consultées dans le cadre du dialogue sur les politiques et des décisions concernant de nouveaux investissements.

Au niveau des pays, les OSC jouent des rôles clés aux chapitres du plaidoyer et de la fourniture de services et elles participent souvent à la mise en œuvre d'initiatives financées par l'Alliance GAVI. Pour aider les OSC à s'acquitter de ces rôles, le conseil d'administration de l'Alliance a décidé d'investir 30 millions de dollars américains à titre expérimental, dès 2008, dans le soutien aux OSC. Ces fonds sont destinés à améliorer la coordination et la représentation des OSC dans chacun des 72 pays actuellement admissibles au soutien de l'Alliance et à inciter la société civile à participer au renforcement du système de santé.

Source : « The GAVI Alliance », étude de cas (2008). Pour plus d'informations, voir <http://www.gavialliance.org/support/how/guidelines/index.php>.

Exemple 16 – Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels au Mali*

Le comité des Nations Unies responsable du suivi du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels a indiqué qu'il accepterait les rapports, dits « parallèles » ou « officieux », présentés par la société civile. Depuis 1997, les sociétés civiles de nombreux pays d'Amérique latine et d'Asie ont profité de cette ouverture. La présentation de rapports parallèles leur permet de se faire entendre du Comité des droits économiques, sociaux et culturels, et de faire connaître la situation relative à ces droits dans un pays donné.

Au Mali, la Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels a été établie en 2005 pour aider la société civile à promouvoir la primauté du droit et la démocratie en dressant des rapports indépendants sur la situation au regard des droits économiques, sociaux et culturels dans le pays. La Plate-forme vise à faire pression sur les pouvoirs publics maliens afin qu'ils accordent l'attention nécessaire aux droits de la personne et qu'ils respectent leur engagement pris envers la communauté internationale de rendre compte de l'état de mise en œuvre du Pacte, ratifié par le pays en 1976. Cette stratégie table donc sur l'influence que peut exercer la communauté internationale sur le gouvernement malien en faveur d'orientations conformes au cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du pays.

En réaction au rapport parallèle établi en 2007, les autorités maliennes ont demandé à la Plate-forme de les aider à préparer le rapport officiel du gouvernement en épaulant une unité interministérielle créée à cette fin. La Plate-forme a décliné l'invitation, par souci de demeurer un porte-parole indépendant. Toutefois, elle a accepté de prêter son concours au gouvernement pour sensibiliser et former les représentants de l'État en vue de les aider à rédiger le rapport officiel.

Source : « La Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels au Mali », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 17 – Le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide

Le GC-SC a été créé en janvier 2007 pour donner des conseils au Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide du CAD-OCDE dans le cadre du processus de consultation mené en prévision du Troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (FHN-3) devant avoir lieu en septembre 2008 à Accra. Son travail a pris fin peu après la tenue du Forum.

Le GC-SC réunissait un groupe de 12 membres où étaient représentés à parts égales les donateurs, les gouvernements des pays en développement et les OSC des pays développés et des pays en développement. Par son caractère multipartite, le GC-SC assurait déjà une tribune officielle à la société civile. Mais il a fait davantage, servant de tremplin à une nouvelle série de consultations auxquelles a pris part la société civile au cours des 18 mois qui ont précédé la tenue du Forum d'Accra. Quelque 3 600 organisations ont été représentées lors de ces consultations tantôt entre OSC, tantôt multipartites.

Il n'était pas question pour le GC-SC de parler au nom de la société civile. Les OSC étaient en mesure d'exprimer elles-mêmes leurs points de vue, dans le cadre des diverses consultations qui ont eu lieu, et par l'entremise du Comité directeur international des

OSC, qui a préparé un exposé de principe et organisé un forum parallèle à Accra avant le FHN-3.

De l'avis général, le GC-SC a réussi à accroître la participation des OSC au dialogue sur l'efficacité de l'aide. L'éclairage particulier apporté par les OSC a rehaussé la qualité générale des discussions, en plus d'approfondir la compréhension des enjeux du développement et de l'efficacité de l'aide, comme en témoignent les énoncés du Programme d'action d'Accra relatifs à l'appropriation, aux partenariats plus ouverts et à la reddition de comptes sur les résultats. Les travaux du GC-SC ont également eu pour effet d'attirer plus d'attention sur la question de l'efficacité des OSC, en tant qu'objectif que les OSC elles-mêmes devraient viser et en tant que responsabilité partagée par les donateurs et les gouvernements des pays en développement.

Pour de plus amples renseignements sur le GC-SC, prière de s'inscrire à <http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>. D'autres informations sur le Comité directeur international des OSC sont disponibles à www.betteraid.org.

RECOMMANDATIONS 3 A) À 3 F) : QUE LES INTERVENANTS AMORCENT UN TRAVAIL SUPPLÉMENTAIRE POUR IDENTIFIER LES CONDITIONS QUI PERMETTRONT À LA SOCIÉTÉ CIVILE DE JOUER UN RÔLE EFFICACE DANS LE DIALOGUE SUR LES POLITIQUES ET DE MAXIMISER LA VALEUR DE SES CONTRIBUTIONS À CE DIALOGUE.

64. Les recommandations 3 a) à 3 f) invitent à réfléchir davantage aux conditions d'une participation fructueuse des OSC au dialogue sur les politiques. Il existe déjà, en réalité, une documentation abondante sur cette question. Les études de cas réalisées montrent que l'efficacité des OSC dépend d'une combinaison de facteurs associés à l'attitude et aux pratiques tant des OSC que des parties avec lesquelles elles tentent de nouer un dialogue, ainsi qu'à d'autres éléments liés au contexte politique, aux influences culturelles et à l'environnement socio-économique (Young, 2006).

65. Voici certains des facteurs de succès qui se dégagent des études :

- Les possibilités de négociation sont bien connues, et les intervenants sont prêts à s'adapter lorsque les objectifs changent et que la compréhension d'un enjeu évolue.
- Les approches sont diversifiées. Étant donné l'importance du contexte et des divers points de vue et expériences des OSC, certaines OSC peuvent choisir de mener leurs actions de l'extérieur, d'autres de l'intérieur, ces options leur permettant d'exprimer des points de vue d'une portée plus pragmatique ou plus radicale selon le cas (Khagram, 2008).
- Les OSC nouent des alliances stratégiques, qui incluent l'établissement de liens verticaux entre des OSC aux échelons international, régional, national et local assortis de liens horizontaux entre des OSC et d'autres acteurs.
- Les OSC sont en mesure d'apporter des contributions solides au dialogue en prenant appui sur des analyses rigoureuses, en proposant des possibilités d'action pratiques et originales et en soumettant des témoignages qui font entendre le point de vue des personnes susceptibles d'être touchées par une politique.
- Les OSC peuvent légitimement parler au nom des gens qu'elles disent servir ou représenter (adaptation de Gaventa, 2001; Khagram, 2008).

66. Le lecteur trouvera ci-après trois exemples d'initiatives d'OSC visant à influencer sur les politiques au niveau international : la campagne du Jubilé 2000 en faveur de l'allègement de la dette (exemple 18); la lutte qui a opposé, des décennies durant, les partisans et les

opposants des grands barrages (exemple 19); les suites données par la Banque mondiale aux efforts récents des OSC destinés à influencer sur ses politiques et ses projets (exemple 20).

67. Dans le cas du Jubilé 2000, une coalition mondiale regroupant des OSC du Nord et des OSC de nombreux pays du Sud particulièrement affectés par la dette a réussi à faire inscrire au programme d'action international la question de l'allègement de la dette, en recourant à une stratégie qui mariait une solide analyse des politiques et la vulgarisation de son message clé.

68. Le second exemple met en lumière les réussites de l'alliance transnationale des opposants aux grands barrages, après des années de lutte, qui ont peu à peu modifié la dynamique entourant la construction des grands barrages dans le monde entier.

69. L'exemple de la Banque mondiale qui suit revêt une importance particulière, dans la mesure où il démontre que l'aménagement d'un cadre de participation citoyenne, conformément à la recommandation 2 du GC-SC, ne suffit pas. Encore faut-il que les organismes décisionnels comme la Banque mondiale encouragent la responsabilisation vers le bas et adoptent des structures incitatives appropriées et que les OSC aient le savoir-faire politique et les capacités nécessaires pour intervenir. Il importe donc de prêter une plus grande attention aux conditions requises, tant au sein de la société civile qu'au sein des organisations qu'elle cherche à influencer, pour que les contributions des OSC soient percutantes. L'examen d'autres cas, dont ceux d'organismes de coopération au développement et d'institutions gouvernementales, pourrait s'avérer extrêmement intéressant à cet égard.

En pratique : facteurs de succès permettant à la société civile de jouer un rôle efficace dans le dialogue sur les politiques et le plaidoyer

Exemple 18 – La campagne mondiale du Jubilé 2000

Le Jubilé 2000 était une campagne mondiale lancée au Royaume-Uni au début des années 1990. Une coalition décentralisée d'ONG de développement, d'organisations confessionnelles et de groupements syndicaux nationaux, le Jubilé 2000 a mené une campagne en faveur de l'annulation de la dette, afin de débloquer davantage de ressources pour la réduction de la pauvreté dans les pays endettés. Cette campagne a connu un succès remarquable. La campagne en Ouganda en est un bon exemple : elle a non seulement marqué des points dans le dossier de l'annulation de la dette de ce pays, mais a aussi permis aux OSC de jouer un rôle dans le dialogue sur les priorités budgétaires et le suivi de l'utilisation par le gouvernement des ressources financières nouvellement débloquées.

Parmi les principaux facteurs de succès dégagés par les militants des OSC ayant participé à la campagne Jubilé 2000, mentionnons :

- la qualité et la finesse de l'analyse des politiques et des propositions de politique;
- le recours à Internet pour favoriser des échanges de large portée, rapides, nombreux et peu coûteux;
- la vulgarisation d'une question complexe et le recours à des arguments d'ordre moral;

- la mise à profit d'occasions stratégiques, comme l'approche du Sommet du millénaire;
- la mobilisation des médias et de personnalités populaires pour défendre la cause.

La campagne se caractérisait par sa large assise et sa vaste portée internationale, y compris une forte participation des OSC dans les pays en développement.

Source : C. Collins, Z. Gariyo et T. Burdon (2001).

Exemple 19 – La lutte transnationale contre les grands barrages

Dans les années 1980 et 1990, un peu partout dans le monde, les organismes gouvernementaux, les organisations internationales et les entreprises du secteur privé se sont mis à modifier leurs politiques et leurs pratiques en ce qui concerne la construction des grands barrages. On peut attribuer ces changements en partie au capital de connaissances scientifiques et pratiques découlant de l'expérience et des recherches des cinquante années précédentes. Le facteur principal, toutefois, était un processus de mobilisation sociale contre les grands barrages.

Pendant 50 ans, un nombre croissant de critiques de divers pays ont uni leurs voix et insisté sans relâche pour que les gouvernements, les institutions internationales et les sociétés privées mettent en place des réformes ou qu'ils stoppent purement et simplement la construction de certains barrages. Par l'effet cumulé d'une myriade de luttes et de campagnes convergentes menées aux niveaux local, national et international, cette alliance transnationale de la société civile a radicalement transformé la dynamique présidant à la construction des grands barrages à l'échelle planétaire.

Partout dans le monde, des groupes de la société civile, comme le Mouvement des populations affectées par les barrages, au Brésil, et le Mouvement pour sauver la Narmada, en Inde, se sont mobilisés pour bloquer ou faire réformer en profondeur des projets de grands barrages jugés inéquitables et insoutenables. Très souvent, de tels groupes nationaux ont établi des partenariats avec des OSC internationales aux vues similaires, par exemple Survival International ou Environmental Defense.

Cette alliance transnationale de la société civile a contribué à l'établissement, à l'échelle mondiale, de normes touchant aux droits de la personne, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Ces normes ont été intégrées, par la suite, dans les procédures et les structures des États, des organisations internationales, des multinationales et d'autres groupes d'intérêt puissants, et servent d'appui pour ceux qui préconisent de nouvelles façons de faire les choses.

Le travail d'opposition aux grands barrages n'a pas donné partout les mêmes résultats. Les acteurs de la société civile, aidés d'un large éventail de stratégies, ont connu de plus grands succès dans des contextes institutionnels à caractère démocratique qui permettent l'action organisée, offrent une certaine ouverture sur les processus décisionnels et réduisent les risques de répression violente de la part des promoteurs des grands barrages. L'opposition aux grands barrages s'est avérée d'autant plus efficace lorsqu'elle a réuni des groupes et des mouvements sociaux locaux capables de mobiliser les gens de façon durable et de susciter l'action militante à tous les niveaux – du niveau local au niveau international.

Source : Khagram (2008).

Exemple 20 – Réactions de la Banque mondiale aux interventions de la société civile

Depuis les 30 dernières années, la Banque mondiale fait partie des institutions internationales qui ont le plus souvent été la cible des critiques des OSC. Dans un document de travail rédigé en 2007, Alnoor Ebrahim et Steve Herz évaluent l'efficacité des interventions de la société civile par rapport aux suites que la Banque mondiale a données à ces critiques. Selon les auteurs, les efforts déployés par la société civile en vue d'influer sur les politiques de la Banque ont abouti à plusieurs réussites importantes dès le début des années 1980, entre autres la modification des pratiques environnementales de la Banque, une plus grande transparence et une plus grande ouverture aux processus participatifs.

Les auteurs citent plusieurs exemples de consultations publiques auxquelles a participé la Banque mondiale, notamment la Commission mondiale des barrages, l'Examen du secteur des industries extractives et les initiatives pour l'étude concertée de l'ajustement structurel. Les OSC se sont réjouies de constater que ces processus permettaient de formuler des recommandations stratégiques tenant compte de leurs priorités. En revanche, elles ont été déçues par l'adoption très partielle de ces recommandations par la Banque mondiale, qu'elles mettent sur le compte de divergences de vues quant à ce qui était envisageable ou pas sur le plan politique. De leur côté, les représentants de la Banque estiment que les groupes de la société civile s'investissent dans ces processus avec des espoirs irréalistes. La faiblesse des mesures de rétroaction de la Banque pour informer les participants de l'impact de leurs interventions sur les décisions en matière de politiques semble avoir avivé les frustrations des OSC et compromis la crédibilité de la Banque.

Un constat analogue peut être fait en ce qui concerne l'influence des OSC au niveau des projets : alors que le recours aux processus consultatifs s'est considérablement accru au cours des 15 dernières années, l'impact des consultations sur les projets financés par la Banque a été restreint et inégal. Plusieurs facteurs sont invoqués pour expliquer le phénomène :

- le déclenchement des consultations survient trop tard dans le cycle du projet, après que le problème a été délimité et qu'une réponse a été formulée;
- la participation des OSC à l'étape du suivi et de l'évaluation est trop faible pour leur permettre de pleinement remplir leur rôle de gardiennes de l'intérêt public;
- la qualité des consultations laisse parfois à désirer;
- les OSC des collectivités touchées ne sont pas toujours en mesure de prendre une part active aux consultations.

Bien que la Banque mondiale constate régulièrement une nette corrélation entre l'ampleur et la qualité de la participation du public et la qualité globale des projets (Ebrahim et Herz, 2007, p. 4), les résultats de l'étude portent à croire qu'il y aurait lieu pour la Banque de prêter plus d'attention aux conditions internes qui nuisent à la qualité des consultations et aux suites qu'elle y donne. Les auteurs attribuent cette difficulté aux « paramètres de la responsabilisation » qui sapent l'efficacité de la participation citoyenne au sein de l'institution, notamment : la pression pour décaisser, l'absence de mesures incitatives qui encourageraient les gestionnaires à systématiquement donner le

droit de parole aux citoyens et le manque de mesures pour promouvoir la responsabilisation vers le bas (Ebrahim et Herz, 2007, p. 4-17).

La Banque mondiale fait encore l'objet de critiques à propos de sa capacité à nouer un dialogue efficace avec les OSC, et elle cherche activement les moyens d'y remédier. Elle a, par exemple, organisé des forums à l'intention de son personnel pour lui faire connaître les rôles, la nature et les points de vue des OSC, et proposer des façons constructives de dialoguer avec ces organisations. En 2005, un document intitulé *Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options*, proposait diverses mesures, dont des activités de formation conjointe Banque mondiale-OSC, des échanges de personnel et des détachements, afin d'instaurer « une compréhension mutuelle et des relations plus constructives » (Banque mondiale, 2005, p. 43). En outre, la Banque fait paraître un bulletin d'information électronique mensuel et, de concert avec le Fonds monétaire international (FMI), elle organise des rencontres annuelles auxquelles les OSC sont conviées pour débattre des politiques de l'institution et des enjeux de l'heure en matière de développement.

Sources : Ebrahim et Herz (2007); Banque mondiale (2005).

LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LA DÉCLARATION DE PARIS

70. Selon les recommandations générales du GC-SC relativement à la Déclaration de Paris, tous les acteurs du développement devraient :

RECOMMANDATION 4 A) : RECONNAÎTRE QUE LA DÉCLARATION DE PARIS EST UN ACCORD HISTORIQUE ENTRE LES DONATEURS ET LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT CONCLU À UN POINT PRÉCIS DANS LE TEMPS, POUR RÉGLER UN ENSEMBLE PARTICULIER D'ENJEUX DANS LE CADRE D'OBLIGATIONS MUTUELLES.

RECOMMANDATION 4 B) : APPROFONDIR LEUR COMPRÉHENSION DE LA DÉCLARATION DE PARIS ET EN APPLIQUER LES PRINCIPES EN INSISTANT SUR L'APPROPRIATION LOCALE ET DÉMOCRATIQUE, LA DIVERSITÉ SOCIALE, L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AINSI QUE LA RESPONSABILISATION À L'ÉGARD DE L'ATTEINTE DE RÉSULTATS FAVORABLES AUX PAUVRES ET AUX POPULATIONS MARGINALISÉES, COMME CONDITIONS ESSENTIELLES DE L'EFFICACITÉ.

71. Le GC-CS n'était pas le seul à s'interroger sur l'application des principes de la Déclaration de Paris dans le cadre de son travail. De nombreux groupes avaient amorcé une telle réflexion avant le FHN-3. Ainsi a-t-on assisté à une réflexion sur la pertinence des principes de la Déclaration de Paris dans une étude de l'efficacité de l'aide et des fonds verticaux (Banque mondiale, 2006), dans les discussions à Dublin et à Londres sur les questions transversales (CAD-OCDE, 2008) et dans les travaux de la Plate-forme mondiale des donateurs pour le développement rural (GDPRD, 2008). Certaines OSC, aussi, dont Vision mondiale et les OSC qui se sont impliquées dans le projet Uniterra, se sont penchées sur la possibilité d'appliquer une version enrichie des principes de Paris pour évaluer ou démontrer leur efficacité (Phillips, 2008; exemple 76).

72. Signalons que la question de l'applicabilité des principes de Paris, même enrichis, pour évaluer les activités des OSC a suscité des débats au sein du GC-SC. Les membres du GC-CS venant de la société civile reconnaissaient la valeur et l'importance des

principes de Paris, mais n'auraient pas nécessairement adopté les mêmes principes de leur propre chef pour la société civile ou ne leur auraient pas attribué la même priorité. La recommandation 4 a) laisse entendre que le choix et l'interprétation des principes d'efficacité sont étroitement liés au contexte dans lequel les principes sont formulés et aux buts qu'ils doivent viser.

73. L'importance du contexte transparait dans un document de travail des OSC portant sur les facteurs déterminant l'efficacité de l'aide de la société civile. Les principes directeurs suivants y sont retenus en ce qui a trait aux partenariats Nord-Sud. Comme le constatera le lecteur, ces principes sont tout à fait différents de ceux de la Déclaration de Paris (Tomlinson, 2006) :

- Une **vision commune**, négociée dans le cadre de la solidarité et du soutien mutuel, et qui dépasse les énoncés propres aux programmes et aux projets.
- Le **respect de la diversité**, permettant de bien cerner les rôles et objectifs communs, et de négocier les différences qui découlent des mandats organisationnels particuliers et de l'autonomie de chacun des homologues.
- Le **respect et la sincérité** dans les relations de travail, fondés sur la volonté de comprendre et reconnaître le potentiel et les limites de l'autre.
- La **transparence** et la responsabilisation de chacun envers l'autre en ce qui concerne les engagements et obligations partagés (financiers et autres).
- Un **climat de confiance mutuelle** qui résulte de l'effort déployé par les deux parties pour entretenir des relations équitables, traduisant la volonté de s'investir dans l'établissement de rapports prenant de multiples formes.
- La **mise en commun des connaissances**, traduite par l'engagement de consacrer des ressources humaines et financières à des formes appropriées d'apprentissage mutuel.

74. Un second exemple mettant en lumière la correspondance étroite entre le choix d'un ensemble de principes et le contexte nous provient d'une réflexion sur l'appui des donateurs à la société civile en Tanzanie (Ingelstam et Karlstedt, 2007). Décrite dans l'exemple 61, cette réflexion a débouché sur la formulation d'une série de principes qui vont dans le même sens que ceux de la Déclaration de Paris, mais qui s'en distinguent assez nettement. On retrouve parmi ces principes les exemples suivants : encourager la diversité des stratégies de financement; tenir compte de la société civile comme thème transversal dans tous les programmes; adopter une approche axée sur les droits de la personne; s'engager sur le long terme; encourager l'innovation et l'apprentissage. À l'évidence, même les principes « enrichis » de la Déclaration gagnent à être complétés par des principes généraux ou opérationnels qui couvrent d'autres aspects de l'efficacité de l'aide.

APPROPRIATION LOCALE ET DÉMOCRATIQUE

RECOMMANDATION 5 : QU'ON REVIENT À CE QUI EST FONDAMENTAL DANS LE PRINCIPE DE L'« APPROPRIATION » ET DÉLAISSE L'EXPRESSION COURANTE « APPROPRIATION NATIONALE », QUI EST TROMPEUSE. IL SERAIT PLUS JUSTE DE PARLER D'« APPROPRIATION LOCALE ET DÉMOCRATIQUE », EXPRESSION QUI ÉVOQUE LA PRISE EN CHARGE NON SEULEMENT PAR LES ORGANISMES DES GOUVERNEMENTS CENTRAUX, MAIS AUSSI PAR LES PARLEMENTS, LES ADMINISTRATIONS LOCALES, LES CITOYENS, LES COLLECTIVITÉS ET LES OSC.

RECOMMANDATION 6 A) : QU'ON ÉLARGISSE CONSIDÉRABLEMENT L'ÉVENTAIL DES INTERVENANTS DANS LA CONCEPTION, LA MISE EN ŒUVRE ET L'ÉVALUATION DES STRATÉGIES, PROGRAMMES ET INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT, ET QU'ON MOBILISE LES PARLEMENTS, LES ADMINISTRATIONS LOCALES, LES CITOYENS, LES COLLECTIVITÉS ET LES OSC.

75. Les recommandations 5 et 6 a) nous invitent à repenser de façon plus large la notion d'appropriation, et à éviter le vocable d'« appropriation nationale », évocateur, aux yeux du GC-CS, d'une vision centralisée de l'appropriation. On pourrait envisager comme expression de rechange « appropriation démocratique » ou « appropriation locale », ou une association de ces deux termes, comme le recommande le GC-SC. Certains auteurs contournent le problème en parlant tout simplement de « prise en charge » ou d'« appropriation », malgré l'ambiguïté d'une telle formulation.

76. Une compréhension ainsi élargie du principe d'appropriation évoque deux sortes d'application : celles illustrant l'appropriation démocratique des programmes de développement du gouvernement, et celles illustrant l'application du principe par les OSC dans la gestion de leurs propres programmes. Nous donnons des exemples de ces deux types d'application dans les sections qui suivent, sous les recommandations 6 a) et 6 b), respectivement. Notons que l'accent est mis dans la Déclaration de Paris sur les programmes de réduction de la pauvreté menés par les gouvernements, et c'est donc ce genre de programme qui a attiré l'attention du GC-CS. Le texte qui suit donne des exemples d'appropriation rendue plus démocratique par le fait que des OSC s'associent aux gouvernements dans la conception, l'exécution et l'évaluation de programmes et d'initiatives gouvernementales de réduction de la pauvreté.

77. Selon une étude touchant sept pays africains, les processus de participation du public à l'élaboration des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) ont, de manière générale, créé des espaces démocratiques pour un dialogue national sur les politiques (Booth, 2003). Cependant, diverses critiques formulées par la société civile à l'égard des processus d'élaboration des CSLP portent à croire que des progrès s'imposent à cet égard (p. ex. Christian Aid, 2001; Whaites, 2002). La Banque mondiale reconnaît que des obstacles importants à une participation efficace subsistent dans de nombreux pays (Banque mondiale, 2005, p. 26).

78. Un des défis à surmonter lorsqu'il s'agit d'élargir la participation à l'élaboration et au suivi des CSLP est de savoir comment assurer la participation d'une multiplicité d'acteurs de la société civile et des mouvements sociaux, y compris des représentants des niveaux infranationaux et des secteurs marginalisés de longue date. En réalité, les facteurs géographiques, sociaux, culturels, économiques et politiques, de même que les

ressources organisationnelles variables, se répercutent inévitablement sur le degré de représentation dans le dialogue sur les politiques auquel peuvent prétendre différents secteurs de la société civile. La solution semble se retrouver dans la mobilisation de réseaux et de coalitions qui soient en mesure de capter les messages clés d'un éventail relativement vaste d'acteurs de la société civile, comme le révèlent certaines des études de cas qui suivent.

79. Un premier exemple décrit la participation d'organisations de femmes à l'élaboration du CSLP au Kenya (exemple 21). Il est suivi de trois exemples illustrant la participation de la société civile à la conception et à la mise en œuvre de politiques et de programmes sectoriels nationaux pilotés par les pouvoirs publics au Burkina Faso, au Sénégal et en Indonésie (exemples 22 à 24). Un dernier exemple présente les efforts décentralisés visant la mobilisation d'un vaste éventail de parties prenantes dans la planification du développement local dans le cadre du programme ART des Nations unies (exemple 25).

80. Voici quelques faits saillants des études de cas en question :

- L'exemple du rôle joué par des organisations de femmes au Kenya, dans l'exemple 21, montre comment la participation des organisations de défense des droits de la femme a conféré une valeur ajoutée et une plus grande légitimité au processus d'élaboration du CSLP, tout en élargissant son appropriation par les citoyens.
- Au Burkina Faso, bien que la participation des OSC n'ait pas d'emblée été prévue dans le processus d'élaboration du plan national dans le secteur de l'éducation, une coalition nationale (le Cadre de concertation des ONG et associations actives en éducation de base) s'entretient aujourd'hui régulièrement des enjeux du secteur de l'éducation avec les instances publiques, surtout au niveau régional, et ce avec un niveau d'efficacité croissant (exemple 22).
- Au cours de l'élaboration de la *Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale* du Sénégal, une OSC regroupant des producteurs agricoles a réussi, à l'issue d'un vaste processus de consultation décentralisé, à formuler une contre-proposition de loi adaptée aux besoins des petits exploitants (exemple 23).
- Le cas de Vision mondiale et de son programme de lutte contre la tuberculose en Indonésie illustre les efforts d'une OSC pour appuyer la mise en œuvre d'une stratégie gouvernementale en matière de santé, grâce à un travail de sensibilisation et à une démarche d'adaptation aux réalités communautaires, dans le cadre d'une approche visant le renforcement de l'appropriation locale (exemple 24).
- Dirigée par le PNUD, l'initiative ART fait voir de quelle façon la coopération internationale et les partenariats Nord-Sud peuvent s'organiser pour soutenir les priorités locales par le recours à des processus participatifs qui font intervenir les administrations locales, les OSC et d'autres acteurs décentralisés (exemple 25).

En pratique : appropriation locale et démocratique

Exemple 21 – Le groupe thématique sur l'égalité entre les sexes au Kenya*

Dans le contexte du processus d'élaboration du CSLP du Kenya, le gouvernement a adopté des mesures pour augmenter la participation de certains groupes jadis exclus, dont les organisations de femmes. Il a ainsi mis sur pied un certain nombre de groupes

thématiques, dont le premier porte sur l'égalité entre les sexes, en réaction aux pressions exercées par des organisations de femmes au Kenya. L'objectif était de faire en sorte que les préoccupations à l'égard de l'égalité entre les sexes soient clairement et expressément prises en compte dans le CSLP et le cadre de dépenses à moyen terme.

Ce groupe thématique a réussi à influencer tant sur le processus d'élaboration du CSLP que sur le contenu du document. Pour la première fois au Kenya, l'égalité entre les sexes a été classée parmi les questions transversales, et des efforts concertés ont été mobilisés pour favoriser la participation des femmes et des organisations féminines au dialogue, dans le cadre de groupes de travail sectoriels et de consultations aux niveaux des districts et des collectivités. Des évaluations participatives de la pauvreté ont été réalisées dans dix districts, et les rapports d'évaluation font place au point de vue et à l'expérience des femmes.

Le rôle joué par les OSC dans le processus de consultation, y compris au niveau communautaire, a conféré une valeur ajoutée et une légitimité au processus, contribuant largement à son succès et à une plus grande prise en charge du CSLP.

Source : « *Integrating Gender in the PRS Process in Kenya* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 22 – Coalition des OSC pour l'éducation de base au Burkina Faso

Au Burkina Faso, les OSC étaient initialement exclues des discussions sur les politiques qui ont mené à l'élaboration du plan sectoriel pour l'éducation en 2002, en particulier les syndicats des enseignants, en raison de leur opposition à certains aspects de ce plan. Cependant, les OSC ont depuis amélioré leurs capacités et leur efficacité grâce à la mise sur pied d'une coalition nationale, le *Cadre de concertation des ONG et associations actives en éducation de base*, qui est relativement efficace et solidaire.

La coalition est particulièrement active au niveau régional, car c'est là que la plupart des décisions relatives à l'éducation sont maintenant prises. De manière concertée, les membres de la coalition s'expriment au nom de la société civile sur des questions relatives, par exemple, à la problématique hommes-femmes, à la réforme des programmes d'études et à la planification régionale. La consultation des OSC aux échelons régional et national est désormais monnaie courante au Burkina Faso, et la coalition s'occupe de faire le lien entre les processus décisionnels aux niveaux national et régional. La coalition se heurte à certains obstacles, comme une capacité limitée à faire le suivi des questions relatives à l'équité et à la qualité de l'éducation nationale et à faire participer un plus vaste public à l'examen des questions d'éducation, mais elle parvient de mieux en mieux à formuler ses revendications.

Contrairement à de nombreuses autres coalitions de la société civile, la coalition du Burkina Faso n'a pas axé ses efforts de mobilisation sur l'accès gratuit à l'éducation primaire. Certains observateurs ont saisi l'occasion pour affirmer que les OSC ont fait l'objet d'une récupération et que leur participation aux consultations a eu pour effet de légitimer les politiques éducatives arrêtées par le gouvernement central et un groupe de bailleurs de fonds internationaux. Néanmoins, le rôle de la société civile dans la gestion de l'éducation au Burkina Faso prend progressivement de l'ampleur sous l'effet des mécanismes officieux et officiels mis en place depuis le lancement de la stratégie gouvernementale en matière d'éducation en 2002. Une caractéristique unique du

programme sectoriel au Burkina Faso a été la création d'un espace pour les initiatives des OSC, grâce à l'établissement d'un fonds commun OSC-gouvernement pour les projets relatifs à l'éducation non institutionnelle.

Source : « *Education SWAps in Africa: Lessons for CSOs* », étude de cas (2008).

Exemple 23 – Consultations publiques sur la *Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale* du Sénégal de 2004

La *Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale* du Sénégal est le fruit d'une vaste consultation. En mars 2003, le gouvernement a rendu publique une première version de la loi, qui a suscité une forte opposition. Face à cette réaction, le gouvernement a mis en place un processus consultatif en vue d'élaborer une politique avec le concours d'organisations paysannes et rurales, d'ONG, de représentants élus, et de donateurs.

Pour aider à éclairer ce processus, le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR), une OSC regroupant des producteurs agricoles sénégalais, a mené, pendant quatre mois, des consultations auprès de ses membres (3 000 producteurs agricoles répartis dans toutes les régions du pays). Un élément de l'approche du CNCR digne d'être mentionné est l'ampleur du processus de consultation mis en œuvre à l'échelle nationale : les consultations ont débuté dans les villages, pour se poursuivre aux niveaux départemental, régional puis national.

Le but était d'élaborer une contre-proposition à la version préliminaire de la loi. Grâce à cette contre-proposition ainsi qu'à une participation soutenue au processus de consultation, le CNCR et d'autres intervenants ont pu influencer sur la révision de la loi.

Parmi les changements apportés, mentionnons les suivants :

- Le volet de la loi sur le régime foncier a été retiré, et cette question fera l'objet d'une consultation distincte.
- La réforme de l'agriculture vise plus explicitement la sécurité alimentaire.
- La loi porte sur toutes les activités économiques rurales et non pas simplement sur l'agriculture.
- Les activités économiques à petite échelle, comme l'élevage, sont traitées en détail.

Le processus participatif qui a présidé à l'élaboration de cette loi était sans précédent en Afrique de l'Ouest. D'autres pays, le Mali et le Burkina Faso en particulier, ont pris exemple sur le Sénégal.

La mobilisation et la consultation de grande envergure dans les régions rurales ont renforcé le pouvoir des populations rurales et la légitimité du rôle de « porte-parole des paysans » du CNCR. Le gouvernement est également sorti gagnant de ce processus participatif qui a fait intervenir d'autres parties que les représentants des OSC, des réseaux et des donateurs.

Source : « *Processus national de définition et d'application d'une politique publique sectorielle : le cas de la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale du Sénégal* », étude de cas (2008).

* Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 24 – Programme de lutte antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie

Le programme de lutte antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie montre comment la prise en charge communautaire peut contribuer à la réussite des programmes

gouvernementaux. La lutte antituberculeuse était une composante de la stratégie gouvernementale en matière de santé en Indonésie avant même que Vision mondiale ne lance son initiative, mais les services offerts gratuitement par les centres de santé des administrations locales n'étaient pas utilisés parce que le public ne leur faisait pas confiance.

En commençant à sensibiliser les collectivités dans le cadre de son programme de lutte antituberculeuse, Vision mondiale a constaté qu'elles étaient désireuses d'en savoir davantage sur les programmes de traitement de la tuberculose. Elle a donc établi un système de « partenaires de traitement », par le truchement du ministère de la Santé local, en jumelant deux bénévoles des collectivités touchées par la tuberculose avec de nouveaux patients tuberculeux, pour s'assurer qu'ils suivent le traitement correctement.

Au fil du temps, l'action de sensibilisation, la plus grande prise en charge communautaire par l'entremise des partenaires de traitement et le nombre croissant de patients guéris ont accru la confiance des membres de la collectivité à l'égard des services gouvernementaux de lutte antituberculeuse. On a ainsi observé une réduction du nombre de patients véritablement atteints de tuberculose dans les hôpitaux.

Source : « Aid Effectiveness: The role of CSOs in making aid work for citizens – An Analysis based on World Vision's Experience », étude de cas (2008).

Exemple 25 – Définition d'une vision commune du développement local

L'initiative ART des Nations Unies est une initiative de coopération multilatérale qui regroupe des programmes et des activités de plusieurs organismes onusiens et d'autres donateurs dans les pays sélectionnés. Les programmes-pays associés à l'initiative ART se rallient à une vision de l'appropriation qui va au-delà des gouvernements nationaux, pour englober un vaste processus public et démocratique faisant également intervenir les administrations locales et les OSC nationales et locales. Cette vision tient pour acquis que les collectivités locales doivent être les artisans de leurs processus de développement et définir elles-mêmes leurs buts, leurs plans d'action et leurs aspirations pour l'avenir dans le cadre d'un dialogue actif avec les acteurs nationaux.

Un élément clé de l'initiative est la création d'un mécanisme pour la planification opérationnelle au moyen duquel tous les acteurs sociaux présents dans un territoire donné (une municipalité, un district ou une province) définissent ensemble une vision commune de leur territoire et les priorités auxquelles le programme donnera suite à l'échelon local. Dans le cadre de ce processus, l'initiative ART aide à mettre en place une méthode participative mettant à contribution même les personnes les plus marginalisées en vue d'analyser les besoins, les ressources possibles, les problèmes, et les priorités. Plusieurs outils sont utilisés pour ce faire, y compris l'analyse des besoins collectifs et des ressources.

Cette analyse débouche sur la définition des priorités de la coopération internationale, qui complète les autres processus d'élaboration des politiques publiques. Une fois que sont déterminées les priorités, elles sont consignées dans un « document de marketing territorial », dont le PNUD et ses partenaires se servent ensuite pour faciliter les contacts avec d'éventuels partenaires du développement (d'autres municipalités ou gouvernements régionaux et des organes élus ou des OSC). Ainsi, le partenaire du pays en développement a la possibilité d'en apprendre davantage sur les diverses façons de régler

des problème précis et peut établir un large éventail de partenariats pour régler ces problèmes.

Source : « *The ART Initiative (UNDP and other participating UN agencies)* », étude de cas (2008).

RECOMMANDATION 6 B) : QU'ON RECONNAISSE QUE L'APPROPRIATION D'INITIATIVES ET DE PROGRAMMES SPÉCIFIQUES PEUT METTRE À CONTRIBUTION LE LEADERSHIP DE DIVERS ACTEURS, TELS DES GOUVERNEMENTS NATIONAUX, DES ORGANISMES D'ÉTAT DÉCENTRALISÉS OU DES OSC.

81. Cette recommandation attire notre attention sur les initiatives pilotées par les OSC en tant qu'acteurs à part entière du développement et sur l'application du principe de l'appropriation dans ces cas. L'appropriation telle qu'on l'entend dans le contexte de l'efficacité de l'aide réfère aux relations de partenariat entretenues par des partenaires du Nord et du Sud. Pour ce qui est des partenariats entre OSC, nous voyons ce principe à l'œuvre dans toutes les études de cas de ce document où des OSC du Nord interviennent à titre de donateurs dans le cadre d'un partenariat plus vaste.

82. Citons, parmi les exemples présentés plus loin, l'étude de cas se rapportant à Uniterra, une organisation d'envoi de volontaires (exemple 76), et l'étude de cas MASAI-Caritas Neerlandica, qui décrit les relations établies entre une OSC philippine et un partenaire du Nord (exemple 77). Nous ne nous étendons pas sur ces études, sinon pour signaler que l'appropriation est un principe appliqué depuis fort longtemps par les OSC.

83. Il va sans dire que le principe de l'appropriation locale est tout aussi pertinent pour les OSC du Sud dans leurs relations avec leurs membres et bénéficiaires. Bien que nos études de cas ne mettent pas beaucoup l'accent sur cette dimension de l'appropriation locale, elle est clairement en évidence dans le travail d'OSC comme IBON (exemple 6), Butoke (exemple 8) et BRAC (recueil d'études de cas).

RECOMMANDATION 6 C) : QU'ON RENFORCE LA CAPACITÉ D'APPROPRIATION DES DIVERS INTERVENANTS AU MOYEN D'INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ET D'UN APPUI AUX PROCESSUS DÉMOCRATIQUES.

RECOMMANDATION 6 D) : QU'ON ADOPTE EN MATIÈRE DE CONDITIONNALITÉ UNE APPROCHE NOUVELLE, SELON LAQUELLE LES DONATEURS S'APPLIQUENT À FACILITER LE DIALOGUE AUTOUR D'OPTIONS STRATÉGIQUES FAISANT L'OBJET D'UN DÉBAT DÉMOCRATIQUE ET INVESTISSENT DANS LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ DES GOUVERNEMENTS, DES PARLEMENTS ET DES OSC À ÉLABORER, RELATIVEMENT AUX POLITIQUES, DES SOLUTIONS PRISES EN CHARGE LOCALEMENT.

84. Ces recommandations proposent des initiatives de renforcement des capacités visant à promouvoir une solide participation des intervenants à la vie démocratique et à l'élaboration des politiques. Nous présentons, pour illustrer ces recommandations, trois exemples de développement des capacités de la société civile : le développement des capacités des OSC à dialoguer avec le gouvernement sur les droits de la personne au Ghana (exemple 26); la mise sur pied d'un programme d'information destiné aux OSC tanzaniennes (exemple 27); le renforcement des capacités en matière de politique macroéconomique en Afrique (exemple 28).

85. On trouvera d'autres exemples d'activités de développement des capacités des OSC tout au long du présent document, en particulier dans la section sur les pratiques de financement, sous la rubrique « Appui au renforcement de la société civile ». Parmi ces cas, mentionnons l'initiative du Ghana Resource Centre (exemple 56), le travail de développement des capacités de la Society for Participatory Research in Asia (PRIA) en Inde (exemple 57) et le travail de développement des capacités de la CHF en Guyana (exemple 58). Ces études de cas sont d'excellentes illustrations de la recommandation 6 c), mais comportent également d'importantes leçons sur les bonnes pratiques des donateurs.

86. Il y a un sujet auquel la recommandation 6 c) fait allusion qui n'est pas couvert dans ces études de cas, à savoir la capacité du gouvernement à nouer un dialogue constructif avec les OSC et les moyens qui permettraient de renforcer cette capacité. Presque partout dans le monde, les relations entre le gouvernement et la société civile sont mouvantes, empreintes tantôt de méfiance tantôt de bonne volonté, et souvent acceptées par pragmatisme au lieu d'une réelle volonté d'inclusion. Tout effort pour accroître la capacité de dialogue du gouvernement doit donc s'accompagner d'efforts pour raffermir la confiance entre le gouvernement et les OSC et approfondir leur compréhension mutuelle.

En pratique : renforcement des capacités des OSC pour participer au dialogue des politiques

Exemple 26 – L'initiative « droit de parole » au Ghana

L'initiative « droit de parole » (Rights and Voices Initiative) du Ghana est un programme de subventions quinquennal financé par le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID). Son objectif est d'aider les OSC qui travaillent auprès de personnes pauvres et marginalisées à aborder les discussions sur les droits de la personne avec le gouvernement avec des capacités et une confiance accrues. Pour ce faire, on fournit aux OSC des ressources financières et une aide en matière de renforcement des capacités. Tant les grandes que les petites OSC sont admissibles à cette aide, et un soutien est apporté aux petites organisations communautaires par le truchement d'organisations plus importantes. Les domaines couverts incluent la responsabilisation et la planification financières, les approches fondées sur les droits, le suivi et l'évaluation, la sensibilisation des populations et le dialogue entre les citoyens et le gouvernement.

Source : RAVI (2008).

Exemple 27 – L'action de Pact en Tanzanie

Pact est une ONG américaine qui concentre ses efforts sur le renforcement de la capacité des organisations et des dirigeants locaux à influencer sur les politiques pour répondre aux besoins économiques et sociaux fondamentaux des groupes vulnérables. Par son travail, elle démontre qu'il est possible d'appuyer de nombreuses OSC qu'intéresse la question du développement des capacités en mettant à leur disposition des guides d'information spécialisés.

En Tanzanie, Pact a mis au point plusieurs documents en langage clair et simple qui sont faciles à utiliser, dont un qui s'intitule *Legislative Roadmap: A Guide for Civil Society Organizations in Tanzania*. Ce guide, réalisé en collaboration avec un partenaire tanzanien, la Lawyers' Environmental Action Team, porte sur de nombreux aspects du cadre législatif et stratégique du pays, comme la différence entre droit pénal et droit civil, les droits et les responsabilités inscrits dans la constitution, et le processus d'élaboration des politiques.

Le *Media Guide: A Handbook for Tanzanian Civil Society* est un autre document préparé par Pact, en collaboration avec la Tanzania Media Women's Association. Il vise à aider les OSC à mieux comprendre et utiliser les médias pour faire connaître leur travail et les orientations qu'elles recommandent.

Sources : Pact (sans date); Pact Tanzania (sans date). Pour de plus amples renseignements, voir http://www.pactworld.org/cs/institutional_strengthening

Exemple 28 – Renforcement des capacités et politique macro-économique en Afrique

La recommandation 6 d) du GC-SC, qui préconise une nouvelle approche à l'égard de la conditionnalité, n'a rien de très radical, puisque les donateurs, dont la Banque mondiale et beaucoup d'autres, ont contribué pendant des années à renforcer la capacité des pays en développement à élaborer leurs propres options stratégiques grâce à la recherche et au soutien de groupes de réflexion indépendants ou chapeautés par le gouvernement. En Afrique, on a appuyé le Consortium pour la recherche économique en Afrique, la Fondation africaine pour le renforcement des capacités et plusieurs centres de recherche indépendants. Les donateurs ont offert un appui considérable aux centres d'études et de recherche mentionnés plus tôt dans l'exemple 7 et à de nombreux autres organismes de ce genre.

Ces divers efforts ont permis de jeter des bases solides pour aller de l'avant, comme le fait valoir K. Y. Amoako (2008) par rapport à l'Afrique dans le texte qui suit [traduction] :

« Les conditions sont réunies pour que la bonne gouvernance et la collaboration entre les gouvernements et les organisations de la société civile puissent accélérer la croissance et réduire la pauvreté. En effet, le développement durable passera par la solidarité entre les gouvernements et les organisations de la société civile. [...] Pendant trop longtemps, l'Afrique a dû compter sur l'extérieur, que ce soit sur les programmes des donateurs ou les programmes d'assistance technique internationaux. Nous devons recourir de plus en plus à nos propres solutions. Contrairement à ce qu'était la situation il y a 30, 20 ou même 10 ans, les professionnels africains jouissent aujourd'hui d'une vaste expérience et d'une solide réputation à titre de décideurs nationaux, de cadres dans des organismes internationaux et d'universitaires renommés. Le temps est venu de miser sur nos capacités nationales, régionales et continentales. Le temps est venu pour la société civile en développement de mobiliser les talents africains et ceux de la diaspora africaine, pour aider nos gouvernements à atteindre un nouveau seuil de transformation. On ne saurait concevoir qu'une évolution aussi spectaculaire soit possible sans l'apport des centres d'études et de recherches et des organisations de la société civile. »

Sources : Amoako (2008) et autres sources.

ALIGNEMENT

RECOMMANDATION 7 : QUE L'ALIGNEMENT SOIT COMPRIS AU SENS LARGE DU RESPECT DES PRIORITÉS DES PARTENAIRES LOCAUX CONJUGUÉ À L'UTILISATION ET AU RENFORCEMENT DES SYSTÈMES LOCAUX AU SENS LARGE. LE DÉVELOPPEMENT ET L'UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX EXIGERA AINSI QUE L'ON PORTE ATTENTION NON SEULEMENT AUX MÉCANISMES GOUVERNEMENTAUX CENTRALISÉS, MAIS AUSSI À D'AUTRES INSTANCES GOUVERNEMENTALES, AUX POUVOIRS DÉCENTRALISÉS ET AUX OSC.

87. Cette recommandation relative à l'enrichissement de notre compréhension du principe de l'alignement découle de celles portant sur l'appropriation locale et démocratique. L'alignement exige des donateurs et des partenaires externes qu'ils respectent les priorités définies localement et qu'ils recourent aux systèmes nationaux pour la gestion des initiatives qu'ils financent. L'enrichissement de cette notion préconisé par le GC-SC consiste à élargir ce qu'on entend par « priorités définies localement » et par « systèmes nationaux ». Dans cette optique, les priorités locales comprennent les priorités des OSC et des groupes qu'elles représentent, tandis que les « systèmes nationaux » englobent tous les systèmes nécessaires pour assurer la bonne marche des initiatives d'aide. Ainsi, bien que la Déclaration de Paris accorde une place prééminente aux organismes centraux du gouvernement responsables de la gestion financière, le concept élargi de systèmes nationaux recouvre également les systèmes de prestation de services gouvernementaux et non-gouvernementaux et les systèmes de représentation et de responsabilisation.

88. Alors que la Déclaration de Paris assimile l'appropriation locale au leadership gouvernemental tel qu'il s'énonce dans la stratégie de réduction de la pauvreté d'un pays, le Programme d'action d'Accra est plus nuancé et reconnaît les OSC comme des acteurs à part entière du développement (paragraphe 20). Cela revient à admettre que les priorités des OSC peuvent être différentes de celles du gouvernement national.

89. Dans certains cas, les efforts des OSC pour compléter ou modifier les stratégies gouvernementales sont couronnés de succès. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est ce qui s'est produit pour les organisations féminines qui ont réussi à faire entendre leur message sur l'égalité entre les sexes dans le dialogue entourant le CSLP au Kenya (exemple 21).

90. Dans d'autres cas, les priorités des OSC sont en avance sur celles des gouvernements ou, tout simplement, différentes. C'est le cas des priorités de transformation sociale de certaines OSC, comme la fondation IBON (exemple 6). Le rôle de fer de lance que jouent parfois les OSC en matière d'orientations stratégiques est illustré également par la campagne du Jubilé 2000 (exemple 18), qui a vu des OSC de divers pays faire inscrire au programme d'action national et international la question de l'annulation de la dette.

91. L'étude portant sur Butoke (exemple 8), dont la version détaillée figure dans le recueil d'études de cas, montre comment un donateur et des OSC partenaires du Nord peuvent aligner leur aide sur les priorités d'une OSC nationale et recourir aux systèmes de gestion de l'OSC partenaire. En fait, le rôle des OSC du Nord dans ce cas-ci est assez limité, les OSC du Nord jouant un rôle surtout d'intermédiation pour la mobilisation de fonds et pour l'appui à la responsabilisation sur le plan financier.

92. Certaines études passées en revue dans la préparation du présent document montrent que les OSC peuvent aligner leurs activités à la fois sur les priorités et les systèmes des gouvernements et sur les priorités des bénéficiaires, tout en explorant de nouvelles approches. L'étude de cas de l'Associação Progresso et CODE au Mozambique (exemple 29) est révélatrice à cet égard. Le lecteur trouvera d'autres cas de ce genre dans la section suivante, sur la coordination et l'harmonisation. Ces cas incluent les ententes de collaboration entre la Fondation Aga Khan Canada, les OSC nationales et le gouvernement dans le secteur du développement rural au Mozambique (exemple 31), et le partage des responsabilités dans le secteur du microfinancement en Afghanistan (exemple 32).

93. La reconnaissance de la complémentarité des systèmes du gouvernement et des OSC a des implications pour les donateurs, parce que la société civile ne reçoit pas forcément l'aide de source indépendante dont elle a besoin pour jouer son rôle. L'exemple 30 explique comment l'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous a cherché à combler ce vide dans son appui au secteur de l'éducation au niveau des pays en faisant parvenir des fonds directement aux OSC.

En pratique : faire une place aux OSC dans l'utilisation des systèmes nationaux

Exemple 29 – Les OSC et l'éducation au Mozambique : alignement et complémentarité*

Ce cas de deux OSC œuvrant dans le secteur de l'éducation au Mozambique met en lumière plusieurs facettes de l'alignement : alignement des OSC sur les systèmes et priorités du gouvernement, alignement sur les besoins locaux des bénéficiaires, alignement d'une OSC du Nord sur les priorités et les systèmes d'une OSC partenaire du Sud.

Il s'agit d'un partenariat entre l'Associação Progresso au Mozambique et CODE, une ONG canadienne vouée à la promotion d'un enseignement primaire de qualité. Progresso et CODE collaborent depuis plus de 15 ans en vue d'améliorer la qualité de l'éducation dans les deux provinces du Nord du Mozambique. Les activités de leur programme conjoint, baptisé « Promotion d'un environnement alphabétisé », comprennent la fourniture de livres et de matériel didactique en portugais et dans d'autres langues du pays, le perfectionnement des enseignants du primaire et des formateurs en alphabétisation des adultes et la formation d'agents d'éducation dans des domaines plus pointus tels que la planification de l'enseignement, la formation en milieu de travail et la surveillance de l'enseignement et de l'apprentissage.

Progresso et CODE travaillent en étroite collaboration avec le ministère de l'Éducation et de la Culture du Mozambique aux niveaux national et provincial. Leur expérience et leur esprit d'innovation ont influé sur les orientations et les programmes éducatifs gouvernementaux; c'est ainsi, par exemple, que des programmes d'enseignement bilingues ont été prévus dans le plan stratégique du gouvernement du Mozambique pour le secteur de l'éducation. Leurs activités sont alignées sur la stratégie sectorielle du gouvernement, mais le programme est financé dans le cadre d'une entente bilatérale entre CODE et l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Progresso et CODE travaillent de concert avec les collectivités et le gouvernement pour concevoir et mener des interventions qui prennent en compte les besoins cernés, les

priorités institutionnelles et les capacités du gouvernement. En tant qu'OSC, Progresso et CODE jouissent d'une flexibilité institutionnelle plus grande que celle offerte par les structures gouvernementales, ce qui leur permet de s'adapter aux réalités, aux facteurs socio-culturels et aux besoins locaux, tout en tablant sur leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience.

La répartition du travail entre Progresso et CODE tient compte des avantages respectifs de chaque partenaire. CODE apporte au programme une solide expérience internationale, rehaussée par sa présence de longue date au Mozambique, et s'occupe de la gestion du contrat avec l'ACDI. Progresso se concentre sur les rapports avec ses partenaires mozambicains, et assume la responsabilité de la plupart des activités sur le terrain.

Source : « *Lessons of a CSO Project and the Education SWAP in Mozambique* », étude de cas (2007).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 30 – L'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous et l'appui aux coalitions nationales d'OSC

L'importance de l'action des OSC dans le secteur de l'éducation est de plus en plus souvent soulignée dans les ententes internationales telles que le *Cadre d'action de Dakar* (2000). Toutefois, l'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous, lancée par les donateurs en 2000, visait plus particulièrement à faciliter le financement commun des plans gouvernementaux dans le secteur de l'éducation. Cela laissait pour compte les besoins en matière d'appui des OSC. Devant les lacunes qui subsistaient, il a donc été décidé d'appuyer directement des coalitions d'OSC dans les pays en développement, afin que les OSC soient davantage en mesure de contribuer à la préparation et à l'exécution des plans sectoriels.

À la fin de 2008, le Fonds de développement des programmes d'éducation de l'Initiative de mise en œuvre accélérée a approuvé de façon préliminaire un projet triennal d'une valeur de 22 millions de dollars, qui a pour principal objectif d'aider les coalitions nationales du secteur de l'éducation à participer plus activement à la réalisation des buts de l'Éducation pour tous. Les fonds seront remis à la Campagne mondiale pour l'éducation, la coalition d'ONGI chargée d'encadrer le projet. Cette coalition attribuera des fonds, à son tour, à trois coalitions régionales d'OSC, qui se chargeront de leur gestion. Le projet appuiera des coalitions nationales de la société civile dans une soixantaine de pays; il couvrira la coordination et les initiatives stratégiques des OSC, ainsi que le développement des capacités dans des secteurs comme l'analyse des politiques et la recherche.

Par ailleurs, on aidera les coalitions nationales d'OSC à établir des fonds d'éducation nationaux de la société civile qui leur permettront d'inscrire leurs efforts dans la durée. D'autres sources de financement sont à envisager pour soutenir ces fonds, par exemple les fondations, le secteur privé, les ONGI ou les donateurs bilatéraux et multilatéraux. On encouragera les donateurs bilatéraux et multilatéraux qui financent déjà les plans nationaux des gouvernements en matière d'éducation, dans le cadre d'une approche sectorielle ou d'un soutien budgétaire, à y consacrer des sommes supplémentaires.

Sources : *Campagne mondiale pour l'éducation* (2008); *Fyles* (2008); *Walter* (2008).

COORDINATION ET HARMONISATION

RECOMMANDATION 8 : AU CHAPITRE DE LA COORDINATION ET DE L'HARMONISATION, QU'ON AIT RECOURS À UNE APPROCHE ÉQUILBRÉE QUI METTE EN RELIEF LA VALEUR DES APPROCHES PLUS GLOBALES EN MATIÈRE DE PROGRAMMATION DE DÉVELOPPEMENT, TOUT EN RECONNAISSANT L'INTÉRÊT DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INNOVATION.

94. Cette recommandation de vaste portée comporte plusieurs aspects, abordés dans les cinq sous-recommandations suivantes :

RECOMMANDATION 9 A) : QUE TOUS LES ACTEURS RECONNAISSENT LES RÔLES COMPLÉMENTAIRES DES GOUVERNEMENTS ET DES OSC, ET LES IMPLICATIONS DE CETTE COMPLÉMENTARITÉ POUR LA COORDINATION ET L'HARMONISATION DES EFFORTS;

RECOMMANDATION 9 B) : QUE LES GOUVERNEMENTS ET LES DONATEURS FASSENT UN EFFORT ACCRU POUR APPUYER LA PARTICIPATION DES OSC AUX PROGRAMMES QUI RELÈVENT D'INITIATIVES GOUVERNEMENTALES, ET QUE LES OSC FASSENT UN EFFORT ACCRU POUR PRENDRE PART À CES PROGRAMMES (QUE CE SOIT À TITRE D'ACTEURS INDÉPENDANTS OU SUR UNE BASE CONTRACTUELLE);

RECOMMANDATION 9 C) : QUE LES OSC CHERCHENT D'AVANTAGE À COORDONNER ET HARMONISER LEURS ACTIVITÉS AVEC CELLES DES AUTRES OSC;

RECOMMANDATION 9 D) : QU'ON RECONNAISSE LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE COMME UN OBJECTIF EN SOI QUE TOUS LES INTERVENANTS DU DÉVELOPPEMENT DEVRAIENT CHERCHER À ATTEINDRE PAR UNE ACTION PLUS GLOBALE;

RECOMMANDATION 9 E) : QU'ON RECONNAISSE LA PERTINENCE DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT RÉACTIFS POUR TIRER PARTI DE L'ÉNERGIE ET DES IDÉES INNOVATRICES DES CITOYENS ET DES OSC À TITRE D'AGENTS DE CHANGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT.

95. La présente section porte essentiellement sur les recommandations 9 a) et 9 b). Les recommandations 9 c) à 9 e) recourent les recommandations 13 et 14 et seront donc abordées à la section sur l'efficacité des OSC.

96. Ce qui ressort principalement de ces recommandations, c'est la complémentarité potentielle des programmes des gouvernements et de ceux des OSC dans des secteurs particuliers. Nous avons déjà vu à la section précédente un exemple de complémentarité entre des OSC et le gouvernement, dans le cas de l'initiative conjointe de Progresso et CODE dans le secteur de l'éducation au Mozambique (exemple 29). Dans l'exemple 31 ci-après, nous nous penchons sur un deuxième cas au Mozambique, à savoir le travail de la Fondation Aga Khan Canada dans le domaine du développement agricole et rural, qui s'ajoute de la même façon aux mesures prises par le gouvernement.

97. Ces projets sont tous deux financés par l'ACDI, qui a fait un choix stratégique au Mozambique consistant à apporter une aide au moyen d'un « ensemble équilibré de contributions à des “fonds communs” créés avec d'autres donateurs, et [à appuyer] des projets décentralisés qui ont pour cible les personnes les plus vulnérables » (ACDI, 2004, cité dans AKFC, 2007, p. 2). Cette approche permet à l'ACDI de tenir compte des réalités et des besoins locaux en appuyant les initiatives d'OSC qui s'inscrivent en complément des approches-programmes des gouvernements.

98. Nous avons examiné d'autres cas ailleurs d'OSC dont les initiatives venaient compléter les approches-programmes gouvernementales. Au Burkina Faso, nous avons vu le cas d'une coalition d'OSC qui crée des ponts entre les processus décisionnels régionaux et nationaux (exemple 22). En Indonésie, nous avons vu comment le programme de lutte antituberculeuse de Vision mondiale sert à renforcer les programmes du gouvernement, grâce à une approche reposant sur le bénévolat communautaire (exemple 24). Le même type de complémentarité est à l'œuvre dans le programme de santé et de nutrition de Vision mondiale dans des régions éloignées du Ghana, qu'elle réalise en collaboration avec des membres du personnel sanitaire du secteur public.

99. Le Mécanisme de microfinancement et de soutien en Afghanistan (MISFA) (exemple 32) est un autre exemple de complémentarité entre OSC et gouvernement. Le MISFA relève du ministère de la Réhabilitation rurale et du Développement de l'Afghanistan et permet au gouvernement et aux donateurs de fournir de l'assistance technique et des fonds pour favoriser le microfinancement aux échelons inférieurs du secteur financier, en mettant à contribution des OSC et les établissements du secteur privé qui offrent des services de microfinancement.

100. Nous achevons cette section en abordant un exemple qui illustre les conséquences d'un *manque* de coordination entre les actions des OSC et celles du gouvernement. Il s'agit du secteur « VIH/sida » au Mozambique où le gouvernement a raté l'occasion de rehausser l'efficacité de ses programmes de prévention du VIH en ne faisant pas l'effort de mobiliser le potentiel des OSC actives dans ce domaine (exemple 33).

En pratique : la complémentarité des gouvernements et des OSC

Exemple 31 – Programme de soutien aux régions rurales et côtières de la Fondation Aga Khan Canada au Mozambique*

À la fin des années 1990, la Fondation Aga Khan Canada a lancé le Programme de soutien aux régions rurales et côtières, de concert avec le gouvernement du Mozambique, dans le Nord de ce pays. Dans un premier temps, le financement du Programme a été assuré par la Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI. Étant donné les excellents résultats obtenus et le soutien des responsables mozambicains, cette première initiative s'est transformée en un programme de six ans financé par le programme bilatéral de l'ACDI pour le Mozambique et par d'autres donateurs.

Le Programme de soutien aux régions rurales et côtières repose sur une approche multisectorielle à long terme visant à traiter les causes de l'extrême pauvreté, dans ses diverses manifestations, des ménages et des collectivités des zones rurales de cette région du pays. Il a donné naissance à une gamme de mesures novatrices, entre autres un programme de développement de la petite enfance à l'échelle communautaire et la culture en blocs pour améliorer les pratiques agricoles et prévenir les ravages de la part des animaux. La Fondation Aga Khan Canada cherche activement à tirer les leçons du Programme et à les faire connaître à d'autres intervenants.

Le programme contribue de plusieurs façons à la stratégie gouvernementale de réduction de la pauvreté et aux approches sectorielles pertinentes :

- en renforçant les capacités du gouvernement aux échelons provinciaux et des districts;
- en appuyant les efforts gouvernementaux visant à améliorer la prestation des services;
- en développant les capacités des structures de la société civile au niveau communautaire;
- en facilitant l'établissement de liens entre les OSC locales et les administrations locales;
- en appuyant les réformes des programmes et des politiques du gouvernement.

Le Programme tient compte des priorités du pays et permet au gouvernement d'élargir la portée et l'ampleur de ses interventions en fonction des besoins et des réalités des collectivités. Ainsi, le Programme tire parti des initiatives de l'État et des OSC, dont il accroît l'efficacité conjuguée.

Source : « *L'expérience du Programme de soutien aux régions rurales* », Fondation Aga Khan Canada, étude de cas (2007).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 32 – Le microfinancement en Afghanistan

Le Mécanisme de microfinancement et de soutien en Afghanistan (MISFA) est un programme multipartite national mis en œuvre par le gouvernement de l'Afghanistan en juin 2003. Ce mécanisme constitué en société d'État est aujourd'hui l'un des programmes de microfinancement les plus importants au monde. Toutefois, il ne fournit pas de services de microfinancement. Il agit plutôt à titre de grossiste et permet aux donateurs de regrouper leurs ressources pour édifier le secteur du microfinancement de l'Afghanistan, tout en mettant à contribution les OSC internationales, régionales et locales ainsi que les établissements du secteur privé qui offrent des services de microfinancement.

Le MISFA compte actuellement plus de 400 000 clients (dont 70 p. 100 sont des femmes), dans 23 des 34 provinces afghanes. Les recherches effectuées révèlent que le secteur du microfinancement en Afghanistan a favorisé l'activité économique et a amélioré la situation socio-économique de la clientèle.

Plusieurs facteurs expliquent le succès du programme, notamment :

- le leadership dynamique dont a fait preuve le gouvernement au départ, lequel a ensuite laissé place à l'autonomie;
- un personnel chevronné;
- un mécanisme de financement commun des donateurs qui permet de renforcer les capacités et d'offrir des fonds aux établissements de microfinancement;
- le respect rigoureux des priorités locales et nationales;
- la participation croissante des intérêts afghans locaux.

Source : « *Microfinance Investment Support Facility for Afghanistan (MISFA)* », étude de cas (2008).

Exemple 33 – Occasions manquées dans la lutte contre le VIH/sida au Mozambique – Recommandations 7, 9 a) et 9 b)

SALAMA, une ONG locale de santé publique qui s'occupe de la lutte contre le VIH/sida au Mozambique, a acquis une réputation nationale en mettant en œuvre des programmes novateurs de sensibilisation au VIH et au sida dans les quartiers et les écoles grâce à des

pièces de théâtre, sketches, débats, films, émissions de radio et présentations dans les écoles ou à la mi-temps des matchs de soccer. SALAMA gère également un programme de soins à domicile pour former des soignants bénévoles qui peuvent aider les familles à s'occuper de leurs proches atteints de maladies chroniques.

Malheureusement, SALAMA et ses consœurs au fait des réalités locales n'ont pas été intégrées de manière profitable dans la mise en œuvre des programmes de santé du pays. La stratégie nationale pour le secteur de la santé accorde au gouvernement un quasi-monopole dans les interventions essentielles comme les tests de dépistage du VIH, la distribution de condoms dans les régions rurales et le traitement antirétroviral. La marge de manœuvre dont disposent les OSC pour explorer des pistes nouvelles en dehors des cadres stratégiques nationaux s'en est trouvée considérablement réduite.

Cette marginalisation des ONG mozambicaines actives dans le domaine de la santé publique, détentrices de connaissances locales spécialisées et d'une riche expérience sur le terrain, s'est traduite par plusieurs occasions manquées. Par exemple, le gouvernement, les donateurs et les ONGI ont tardé à apprécier à sa juste valeur un facteur primordial dans la transmission du VIH, soit la coutume d'avoir simultanément quelques partenaires intimes pendant une longue période. L'efficacité des programmes et des campagnes du gouvernement et des ONGI s'en est ressentie, puisque les interventions manquaient la cible, en associant la transmission du VIH à un comportement irresponsable (consommation d'alcool, prostitution). Ces campagnes ont compliqué le travail des ONG locales dont le message repose sur une compréhension plus fine des règles morales ayant cours au Mozambique.

Dans cette étude de cas, on fait valoir que les donateurs et les gouvernements obtiendraient de meilleurs résultats dans leur lutte contre le sida s'ils harmonisaient et coordonnaient leurs efforts avec les programmes élaborés et exécutés par les ONG mozambicaines comme SALAMA.

Source : Bastos et Librock (2008).

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET RESPONSABILISATION

101. Le GC-SC a formulé sept recommandations précises sur la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation. Ces recommandations peuvent se répartir en trois groupes :

- les recommandations 10 a) et 10 b), portant sur les modèles de gestion axée sur les résultats;
- les recommandations 10 c) à 10 e), portant sur les systèmes de responsabilisation, en particulier envers les bénéficiaires;
- les recommandations 11 a) et 11 b), portant sur les normes en matière de transparence, d'ouverture et d'accès à l'information concernant les apports d'aide.

Nous avons examiné ces recommandations en deux parties dans le présent document. Prenons dans un premier temps les recommandations 10 a) et 10 b).

RECOMMANDATION 10 A) : QU'ON ADOPTE DES APPROCHES AXÉES SUR LES RÉSULTATS ET DES MÉCANISMES DE SUIVI DES RÉSULTATS CONÇUS AVANT TOUT COMME OUTILS DE GESTION POUR PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE ET L'ADAPTATION, TOUT EN AUTONOMISANT LES BÉNÉFICIAIRES ULTIMES DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT;

RECOMMANDATION 10 B) : QU'ON ADOPTE UNE APPROCHE PLUS PERCUTANTE EN MATIÈRE DE RÉSULTATS, QUI PORTE UNE ATTENTION ACCRUE AUX INDICATEURS DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET SOCIAL ET AUX DONNÉES VENTILÉES PAR SEXE AYANT DE L'IMPORTANCE POUR LES OSC EN TANT QU'AGENTS DE CHANGEMENT.

102. Les OSC ont adopté diverses approches axées sur les résultats. Certaines ont pu mettre à profit des démarches classiques fondées sur la méthode du cadre logique. D'autres ont eu recours à des approches différentes ou complémentaires. Nous examinons ici plusieurs approches généralement tenues pour bien adaptées aux besoins des OSC.

103. Voyons tout d'abord la « cartographie des incidences », méthode élaborée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) en collaboration avec des partenaires de l'Afrique de l'Ouest, de l'Inde et de l'Amérique latine. La cartographie des incidences met l'accent sur le changement dans les comportements, partant du fait que le développement se fait au bout du compte « par et pour les personnes » (CCCI, 2008b, p. 6). L'exemple 34, ci-après, expose les modalités d'application de la cartographie des incidences au Zimbabwe dans un cas précis.

104. À la suite de cet exemple, le lecteur trouvera une description des méthodes de suivi des résultats du renforcement des capacités utilisées par l'Union mondiale pour la nature en Asie. Son approche se décline en deux volets : d'une part, elle fait appel à la méthode classique du cadre logique (MCL), pour satisfaire aux exigences des donateurs; d'autre part, et pour les besoins propres de l'organisation, elle table sur une méthode plus souple et plus dynamique, propice à l'apprentissage organisationnel, à la gestion et à la planification (exemple 35).

105. L'exemple 36 décrit deux méthodes employées par Keystone : la planification des incidences et l'apprentissage fondé sur le dialogue avec les clients; la rétroaction des clients à des fins de comparaison. Nous avons retenu cette étude de cas parce qu'elle illustre des méthodes de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation qui font intervenir la clientèle des organisations, lui donnent un droit de parole et, partant, assurent une responsabilisation vers le bas plus marquée que de coutume.

106. Une autre approche digne de mention est la « méthode du changement le plus important ». Il s'agit de recueillir les témoignages des personnes qui sont au cœur des programmes de développement et qui ont vu les effets d'un changement, ce qui peut se faire sans moyens techniques perfectionnés de collecte et d'analyse de données. En donnant à ces personnes l'occasion de décrire les changements qui se sont produits et de parler de leur importance pour elles, cette méthode aide les organisations à comprendre les effets de leurs activités, ainsi qu'à en saisir le pourquoi et le comment (Baser et Morgan, 2008, p. 103).

107. L'exemple 38 décrit l'adoption par le CRDI d'une approche en matière de suivi et d'évaluation qui allie à son exigence de rigueur le souci de répondre aux besoins de ses partenaires sur les plans de la gestion, de la reddition des comptes et de l'apprentissage.

108. Enfin, la dernière étude de cas de cette section sur le Népal, rappelle l'utilité de recourir systématiquement à la ventilation des données lorsqu'il s'agit de mesurer le changement dans des domaines comme l'égalité sociale et l'inclusion, par exemple selon le sexe, la situation socio-économique ou l'âge. (exemple 37).

109. L'examen de ces exemples et d'autres travaux permet de poser les principes suivants pour apprécier ce qui constitue une approche de la gestion axée sur les résultats pertinente et utile (ACDI, 2002b; Baser et Morgan, 2008; CCCI, 2006; Lavergne, 2002) :

- Le coût de la collecte de données doit être pesé par rapport aux avantages qu'elle offre. Il faut pour cela être sensible aux charges de travail et aux autres priorités des gens.
- Une attention particulière doit être portée aux récits et aux indicateurs de résultats qualitatifs associés au changement institutionnel et social. Il faut pour cela une perspective à long terme.
- Les approches participatives et intégratrices ont une valeur intrinsèque pour la promotion de la prise en charge et de la responsabilisation vers le bas, ainsi que pour la production de renseignements sur les résultats utiles pour les participants.
- Une saine approche de la gestion axée sur les résultats doit faire place à l'incertitude, à l'apprentissage itératif et aux formes non linéaires de causalité. Or, la méthode du cadre logique prend difficilement en compte ces facteurs; aussi doit-on y ajouter d'autres types d'informations, par exemple une réflexion stratégique exposant ce qui permet d'espérer qu'une intervention donnée entraîne des changements positifs dans un monde complexe et incertain.
- Les approches axées sur les résultats sont extrêmement prometteuses dans la mesure où elles encouragent l'examen rigoureux des résultats obtenus et favorisent le développement de capacités. Toutefois, ces avantages ne sont assurés qu'en évitant un approche trop procédurière reposant sur la reddition de comptes aux donateurs (responsabilisation vers le haut).

En pratique : approches axées sur les résultats promouvant l'apprentissage et l'autonomisation

Exemple 34 – Cartographie des incidences au Zimbabwe

Depuis 2003, le processus de planification, de suivi et d'évaluation d'un programme au Zimbabwe visant à intégrer l'éducation environnementale à la formation des enseignants est passé d'un simple exercice de reddition de comptes à une démarche participative structurée, orientée sur l'apprentissage. Comme pour la plupart des programmes de développement, l'approche initiale de la gestion axée sur les résultats reposait sur la méthode du cadre logique (MCL). Cependant, l'exécution du programme a permis de constater que la MCL comportait certaines limites et difficultés d'application :

- Des comptes étaient rendus principalement à l'administration centrale du bailleur de fonds.
- La planification, le suivi et l'évaluation semblaient coupés de la réalité sur le terrain, puisque les partenaires locaux n'avaient pu faire connaître leur point de vue ni prendre part au processus décisionnel ou à la planification.
- La MCL ne permettait pas de faire ressortir certains résultats que le programme visait à accomplir.
- Le cadre faisait abstraction de la question de la pérennité du programme.
- Le tout n'était pas propice à l'apprentissage collectif.

Pour s'attaquer à ces problèmes, les partenaires du programme ont décidé de s'inspirer d'une méthode qui repose sur l'auto-évaluation et la promotion du travail d'équipe, afin de mieux tenir compte de la complexité et de la spécificité du programme. Ils se sont tournés vers la « cartographie des incidences », méthode mise au point par le CRDI qui met l'accent sur le changement des comportements dans une optique globale, dynamique et participative.

La mise en œuvre de cette méthode a nécessité un effort considérable, mais elle a transformé la planification, le suivi et l'évaluation en un processus plus pertinent et authentique favorisant davantage la transformation. La méthode a permis d'examiner sous des angles nouveaux les résultats escomptés ou non intentionnels du programme et de peaufiner les stratégies de mise en œuvre en fonction des difficultés ou des possibilités en présence. La cartographie des incidences a encouragé les participants à s'attarder sur les raisons qui ont permis d'atteindre les résultats obtenus et de tirer des leçons de l'analyse pour la conception et la mise en œuvre des programmes.

La MCL n'a pas été entièrement délaissée, mais elle sert avant tout à répondre aux exigences en matière de responsabilisation ascendante des donateurs, laissant la place à la cartographie des incidences comme instrument principal aux fins de suivi et d'évaluation du déroulement des opérations.

Source : « Un apprentissage en évolution : la cartographie des incidences, outil d'adaptation du processus de planification, de suivi et d'évaluation de S²eeep », étude de cas (2008), CRDI (sans date). Pour en savoir davantage sur la cartographie des incidences, consulter <http://www.outcomemapping.ca/index.php?lang=french>.

Exemple 35 – Les systèmes parallèles de suivi de l'Union mondiale pour la nature

La gestion axée sur les résultats, lorsqu'elle repose sur la MCL, affiche des faiblesses d'autant plus marquantes lorsqu'il s'agit d'initiatives de développement des capacités, dans le cadre desquelles la dynamique des processus, les approches non linéaires et les résultats qualitatifs occupent une place importante. Pour surmonter ces faiblesses, l'Union mondiale pour la nature en Asie gère simultanément deux systèmes de suivi des capacités.

Le premier système sert à la reddition des comptes aux donateurs, tâche qui revient à un agent responsable du suivi et de l'apprentissage. Il est perçu comme le prix à payer pour faire affaire avec la communauté internationale, mais a peu d'intérêt ou de valeur pour ce qui concerne la gestion ou la planification.

Le second système fonctionne en parallèle, et sa gestion revient au directeur général, qui en assure un suivi rigoureux. Ce système met l'accent sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui doit être corrigé, et offre des occasions d'apprentissage faisant abstraction des rapports hiérarchiques. Il comprend des examens réguliers de la gestion et des programmes, des séances de réflexion pour examiner et évaluer les programmes et les réalisations financières et des réunions des coordonnateurs régionaux de programmes. L'organisation tient compte de ces sous-systèmes dans sa réflexion stratégique collective et dans son processus décisionnel.

Source : Baser et Morgan (2008).

Exemple 36 – L’approche axée sur les clients utilisée par Keystone*

Keystone est une organisation spécialisée qui travaille de concert avec toute une gamme de bailleurs de fonds, d’autres OSC et d’entreprises à vocation sociale afin de repenser la planification, la mesure, l’apprentissage et la communication du changement social et de favoriser ainsi la reddition des comptes et l’apprentissage. Elle fait appel à deux outils principaux :

- *la planification des incidences et l’apprentissage fondé sur le dialogue avec les clients;*
- *la rétroaction des clients à des fins de comparaison.*

Le premier outil, le système de planification des incidences et d’apprentissage fondé sur le dialogue avec les clients, prévoit des activités permettant aux personnes les plus touchées d’exercer une influence réelle sur la planification et la mesure du changement social. Il s’agit par exemple :

- d’élaborer une théorie commune du changement avec les clients du projet;
- de choisir des indicateurs d’incidence jugés pertinents par les participants;
- de documenter les réalisations avec les participants et d’en tirer les leçons;
- de rendre compte des leçons tirées par un moyen accessible au public;
- de réévaluer les résultats et les méthodes sous un angle stratégique à partir des leçons tirées de l’expérience.

Les rétroactions à des fins de comparaison sont obtenues au moyen de sondages anonymes qui mesurent la perception des clients à l’égard du travail d’une organisation. Ce processus permet à l’organisation d’évaluer la qualité de ses relations et son efficacité au fil du temps, et de comparer son efficacité à celle d’organisations analogues. L’élaboration d’une théorie commune du changement permet aux participants de mieux apprécier la complexité des processus de changement, et contribue à élargir l’appropriation locale et démocratique de ces processus en créant un système au sein duquel les personnes les plus touchées par un changement peuvent influencer sur la planification et la mesure du changement. Les rétroactions des participants peuvent servir à améliorer la prise de décision et à rééquilibrer la reddition des comptes en faveur des bénéficiaires.

Source : « Impact Planning and Learning through Constituency Voice », étude de cas (2008).

** Figure dans le recueil d’études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 37 – L’approche du CRDI en matière de suivi et d’évaluation

Au CRDI, on ne traite pas le suivi et l’évaluation à la légère. Un rapport récent du vérificateur général du Canada saluait les efforts soutenus de l’organisme pour améliorer sans cesse l’évaluation des résultats et des impacts de ses programmes, et soulignait que le Centre s’est doté d’une panoplie de mécanismes à cette fin.

À titre d’organisme de recherche, le CRDI a constaté la nécessité d’adapter ses systèmes pour qu’ils tiennent compte de la nature dynamique et exploratoire des programmes de ses partenaires, tout en sachant que les processus de changement sont parfois lents ou aléatoires. S’adaptant à cette réalité, le Centre a choisi de ne pas imposer d’approche particulière de suivi et d’évaluation à ses partenaires. Il a mis au point et a fait connaître

des méthodes précises telles que la cartographie des incidences, mais cette dernière est considérée comme un choix parmi d'autres que les partenaires peuvent adopter ou pas. Le CRDI met l'accent sur trois principes fondamentaux en matière de suivi et d'évaluation : l'utilité, la rigueur, et le développement des capacités. Cela veut dire que le suivi et l'évaluation doivent avoir une utilité manifeste et répondre aux besoins du partenaire sur les plans responsabilisation et de l'apprentissage. Tout en respectant ces principes, le Centre collabore avec les partenaires pour veiller à ce que les méthodes de suivi et d'évaluation appliquées soient conformes aux normes habituelles de rigueur scientifique. Il considère essentiel également le renforcement des capacités des partenaires pour que le suivi et l'évaluation deviennent des parties intégrantes de leurs systèmes de gestion.

Source : CRDI (2008).

En pratique : ventilation des données et changement social

Exemple 38 – Mise en lumière de l'exclusion sociale au Népal par la ventilation des données

Au Népal, une initiative de la Banque mondiale et du DFID portant sur l'exclusion sociale a permis de cerner six catégories de données qui reflètent les principaux éléments de différenciation sociale dans ce pays. Le DFID travaille actuellement, en collaboration avec les ministères népalais responsables, à l'application d'un cadre de ventilation des données qui permettra d'assurer le suivi des résultats dans différents secteurs.

Cet exercice a permis de dégager les éléments en matière de bonne pratique suivants :

- l'investissement dans la recherche pour identifier les catégories de données les plus pertinentes et celles qui se prêtent à la ventilation;
- l'engagement à long terme de la part des bailleurs de fonds et des responsables de la mise en œuvre;
- l'investissement dans le perfectionnement des compétences à différents échelons, des gestionnaires supérieurs responsables de la mise en œuvre jusqu'au personnel chargé de la collecte des données.

Lorsque la ventilation des données n'est pas réalisable, on utilisera des données qualitatives, des récits et des études de cas pour connaître la perception que les gens ont du changement.

Source : Ferguson (2008).

110. Le GC-SC recommande également ce qui suit dans la section concernant la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation :

RECOMMANDATION 10 C) : QU'ON ADOPTE UNE APPROCHE METTANT L'ACCENT SUR LE RÉÉQUILIBRAGE DE LA RESPONSABILISATION EN FAVEUR DES BÉNÉFICIAIRES, EN CE QUI CONCERNE LES RÉSULTATS;

RECOMMANDATION 10 D) : QU'ON ASSURE LE RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE RESPONSABILISATION DE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS (DONATEURS, GOUVERNEMENTS ET OSC);

RECOMMANDATION 10 E) : QU'ON ADOPTE UNE APPROCHE MULTIPARTITE EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION, FAVORISANT LA PARTICIPATION RÉELLE ET OPPORTUNE DES OSC ET DE LA POPULATION BÉNÉFICIAIRE, DONT LES ORGANISMES DE DÉFENSE DES DROITS DES FEMMES ET D'AUTRES GROUPES SOCIALEMENT MARGINALISÉS;

RECOMMANDATION 11 A) : QUE TOUS LES INTERVENANTS ADOPTENT LES NORMES LES PLUS ÉLEVÉES POSSIBLES EN MATIÈRE D'OUVERTURE, DE TRANSPARENCE ET D'ACCÈS À L'INFORMATION. LES DONATEURS ET LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES DEVRAIENT S'ENGAGER À TRANSMETTRE DES RENSEIGNEMENTS UTILES, EN TEMPS OPPORTUN, AUX AUTRES INTERVENANTS SUR LEURS APPORTS ET LEURS POLITIQUES D'AIDE, Y COMPRIS LEURS APPORTS D'APD AUX OSC;

RECOMMANDATION 11 B) : QUE LES GOUVERNEMENTS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT TRAVAILLENT DE CONCERT AVEC LES REPRÉSENTANTS ÉLUS ET LES OSC AFIN D'ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE DES APPORTS D'AIDE TANT PUBLIQUE QUE NON PUBLIQUE ET D'AMÉLIORER LA RESPONSABILISATION À L'ÉGARD DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT.

111. Le fil conducteur de ces recommandations est exprimé à la recommandation 10 c), qui appelle à « un rééquilibrage de la responsabilisation en faveur des bénéficiaires ». C'est dire qu'il faut consolider les systèmes de reddition des comptes, favoriser l'ouverture et la transparence et adopter une approche multipartite pour le suivi et l'évaluation.

112. Ces dernières années, les gouvernements et les OSC ont introduit plusieurs innovations dans le domaine de la « responsabilisation sociale ». Ces innovations visent à renforcer la responsabilisation à l'égard des bénéficiaires dans un esprit d'ouverture et de transparence. On retrouve parmi ces innovations la participation citoyenne à l'établissement des budgets; la prise en compte des sexospécificités dans les budgets; le suivi des dépenses publiques; le suivi et l'évaluation de la prestation des services publics par les citoyens.

113. Les exemples qui suivent décrivent cinq études de cas dans le secteur de la responsabilisation sociale. Les deux premiers cas sont liés à la contribution des OSC à l'analyse des budgets publics. Il s'agit du service d'information budgétaire de l'Afrique du Sud (exemple 39) et du programme de budgets équitables de l'organisation One World Action (exemple 40). Les trois autres exemples illustrent des mécanismes de responsabilisation sociale centrés sur le suivi et la vérification des programmes. Il s'agit des exemples portant sur le suivi de la mise en œuvre du CSLP au Ghana (exemple 41), le recours aux enquêtes sur les dépenses publiques (exemple 42) et la surveillance des projets d'infrastructure aux Philippines (exemple 43).

114. Les deux dernières études de cas de cette section touchent la responsabilisation des OSC elles-mêmes. Il s'agit d'une initiative axée sur la transparence et la responsabilisation des ONG en Colombie (exemple 44) et des efforts de CARE Pérou pour mieux rendre compte de son action à ses bénéficiaires (exemple 45). On trouvera dans la section sur les partenariats d'OSC d'autres exemples de nature similaire qui décrivent des démarches en vue de l'établissement de normes de comportement et de responsabilisation par les OSC (exemples 72 à 74).

115. La responsabilisation des OSC par rapport aux résultats de leurs actions, telle que préconisée par les recommandations 10 d) et 11 b), présente des défis particuliers lorsqu'il s'agit de la performance d'une collectivité d'OSC, ou d'une OSC dans son ensemble. Alors que les donateurs soulignent la nécessité de disposer d'un « système de suivi et évaluation efficace, appliqué à l'échelle de l'institution et basé sur les résultats », par rapport à leur collaboration avec les OSC, il existe en fait peu de documentation pratique sur les méthodes à suivre pour y arriver (Banque mondiale, 2005, p. 20). Le grand défi pour les donateurs est de savoir comment synthétiser les résultats des nombreux projets de modeste envergure qu'ils appuient auprès des OSC. Cela continue à poser problème même pour des appuis axés sur les programmes, puisque cette forme de soutien peut elle-même appuyer une série d'activités sous forme de projets, dont les résultats d'ensemble ne se laissent pas aisément circonscrire. Il faudra des travaux plus poussés et de nouveaux essais pour mieux cerner les enjeux et déterminer les méthodes les mieux indiquées pour dégager les résultats d'une myriade d'initiatives de la société civile.

116. Des travaux plus poussés seraient également nécessaires sur un sujet connexe, à savoir la nécessité d'une plus grande transparence à l'égard des apports d'aide, dont ceux des OSC en particulier, tel qu'évoquée dans les recommandations 11 a) et 11 b). Il pourrait y avoir des leçons à tirer d'une base de données que l'Agence suédoise de coopération au développement international (Asdi) a créée pour faire état des fonds qu'elle verse aux OSC suédoises ou qui transitent par ces dernières (<http://www.sida.se/ngodatabase>). Cette base de données fournit des renseignements sur les projets des OSC classés par pays et par région ainsi que par secteur ou par thème, assortis de renseignements sur les partenaires locaux et le budget total des projets.

En pratique : responsabilisation sociale

Exemple 39 – Le service d'information sur le budget en Afrique du Sud*

L'Institut pour la démocratie en Afrique du Sud (IDASA) est une OSC cherchant à appuyer la consolidation de la démocratie dans ce pays en renforçant la société civile et les institutions de gouvernance. Son service d'information sur le budget a été établi pour rendre accessibles en temps opportun des renseignements officiels relatifs à l'incidence du budget sur les pauvres de l'Afrique du Sud. Le service compte plusieurs unités, chargées des enfants, des femmes, du sida, des secteurs (la santé, le bien-être social et l'éducation) et de l'Afrique.

Il s'agit d'un des groupes budgétaires les plus chevronnés du monde. Fondé en 1995, il a encouragé la mise sur pied d'initiatives semblables dans plus de 50 autres pays, et a contribué à d'importantes innovations méthodologiques et conceptuelles dans le domaine. Il et a été une source d'inspiration, de conseils et de soutien pour plusieurs autres groupes.

Source : Hofbauer (2006).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 40 – Budgets équitables tenant compte des sexospécificités en Afrique*

Fondé sur un partenariat avec des OSC de quatre pays d’Afrique, le programme en faveur de budgets équitables de One World Action aide les OSC, les gouvernements des pays en développement et les donateurs dans le suivi de leur engagement au chapitre de l’égalité entre les sexes par l’établissement de budgets tenant compte des sexospécificités. Cette forme d’analyse des budgets part d’une analyse des répercussions des dépenses publiques et de l’impôt pour les femmes comparativement aux hommes, qui peut permettre de réclamer un rajustement des dépenses publiques pour assurer le respect des politiques en matière d’égalité entre les sexes. L’initiative a défini les principales composantes d’un cadre visant l’intégration systématique de l’analyse sexospécifique au processus de planification budgétaire.

Source : « *Just Budgets: Increasing Accountability and Aid Effectiveness through Gender Budget Analysis* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d’études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 41 – Le projet de surveillance des fonds PPTE au Ghana*

En 2001, le gouvernement du Ghana a mis les OSC au défi d’assumer le rôle d’organismes de surveillance de la stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana (SRPG). En réponse à cette invitation, une fondation d’Afrique de l’Ouest, la Social Enterprise Development Foundation, a lancé le projet de surveillance des fonds PPTE au Ghana. En 2002, l’initiative visait 24 des districts les plus pauvres du pays; en 2005, ce nombre était passé à 42. L’initiative table sur le suivi et l’évaluation participatifs pour promouvoir la bonne gouvernance, la responsabilisation et l’équité dans la mise en œuvre de la SRPG.

Elle comporte trois volets intimement liés :

- *les notions de base et la formation dans le domaine économique* à l’intention des groupes de la société civile et des assemblées de district; cette formation traite des principes qui sont au cœur de la SRPG : le partenariat, la participation, la bonne gouvernance et l’équité;
- *le suivi et l’évaluation* des projets mis en œuvre à l’échelon local à l’aide des fonds PPTE;
- *le plaidoyer* visant à influencer le Parlement, les ministères, les donateurs et les ONGI à la lumière des conclusions et des recommandations qui se dégagent des activités de suivi et d’évaluation du projet.

À la fin de chaque atelier de formation à l’échelon des districts, on procède à l’élection d’un comité local de surveillance qui regroupe de multiples intervenants représentant les agriculteurs, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, et l’administration locale. Les membres du comité apprennent ensuite les principes du suivi et de l’évaluation dans le cadre d’un processus participatif.

Ces mêmes intervenants prennent également part à des actions de plaidoyer, en vue desquelles on forme des équipes de lobbying organisées selon trois groupes : les femmes, les personnes handicapées et les représentants du Nord du Ghana. On organise pour chacun de ces trois groupes, chaque année, diverses activités de lobbying y compris des

interventions télévisées, des émissions de radio, des articles dans les journaux et des rencontres.

À la suite de cette initiative, la collaboration entre la société civile et le gouvernement a été institutionnalisée pour la première fois aux niveaux des districts et des régions. Le projet a également démocratisé la mise en œuvre de la SRPG en y faisant participer des groupes auparavant exclus. Ce projet de surveillance est reconnu dans le pays depuis 2004 comme mécanisme permettant à la société civile de contribuer au processus d'élaboration de la SRPG, pour promouvoir la responsabilisation et la transparence.

Source : « Ghana HIPC Watch: Holding Government Accountable to Poverty Reduction Strategies », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 42 – Enquêtes sur les dépenses publiques en Ouganda et en Tanzanie

Les enquêtes sur les dépenses publiques sont un mécanisme visant à assurer la transparence des gouvernements et la reddition des comptes. Ces enquêtes suivent le cheminement des fonds publics et des ressources matérielles depuis le gouvernement central jusqu'aux fournisseurs de services de première ligne, en suivant la hiérarchie administrative. Leur objectif est d'améliorer la qualité de la prestation des services à l'échelle locale. Elles visent principalement à répondre à la question suivante : les ressources financières et matérielles publiques sont-elles utilisées aux fins prévues et, dans la négative, pourquoi?

On fait souvent référence à l'impact impressionnant de l'enquête sur les dépenses publiques dans le secteur de l'éducation primaire en Ouganda, où il s'est manifestée une chute dramatique des fuites par rapport aux fonds acheminés aux écoles par le gouvernement central. Ces fuites atteignaient, en moyenne 90 p. 100 dans les années 1991-1995; en 2001, elles étaient rendues à moins de 20 p. 100. Toutefois, ces enquêtes ne sont pas une solution magique. Si elles ont réussi en Ouganda, c'est parce qu'elles faisaient partie d'une initiative plus vaste comportant l'annonce des transferts de fonds aux administrations locales dans les journaux, des campagnes de sensibilisation, le renforcement de la capacité des intervenants locaux afin que ces derniers puissent comprendre leurs droits et en exiger le respect.

En Tanzanie, par comparaison, ces enquêtes n'ont pas été inscrites dans une initiative aussi vaste et, comme les instances politiques en ont rejeté les conclusions, les OSC et les collectivités n'ont pas pu s'appuyer dans la même mesure sur ces conclusions pour tenter d'améliorer les services.

Source : Sundet (2007).

Exemple 43 – Surveillance des projets d'infrastructure aux Philippines

Aux Philippines, une OSC dénommée Concerned Citizens of Abra for Good Government, qui milite en faveur d'une saine gouvernance, s'occupe de surveiller les projets d'infrastructure publics mis en œuvre dans la province d'Abra. Formée en 1987 à la suite de l'adoption par le gouvernement d'une politique visant à augmenter la participation des collectivités dans les programmes de développement, cette OSC a bénéficié d'une formation offerte par un organisme gouvernemental, l'Autorité nationale de développement économique.

L'organisation travaille à partir de documents gouvernementaux, entre autres des plans et dessins approuvés, des plans de travail, des données financières et des spécifications techniques, et tient des réunions communautaires pour informer les citoyens des projets qui sont réalisés dans leur région. Accompagné de bénévoles locaux et d'experts, le personnel de cette OSC se rend sur les chantiers et prend note des travaux réalisés, qu'il compare aux déclarations figurant dans les rapports soumis par l'entrepreneur à la fin du projet. Il présente ensuite aux autorités compétentes un rapport de vérification assorti de recommandations. Jusqu'ici, ces recommandations ont amené le gouvernement à prendre diverses mesures, par exemple ordonner à un entrepreneur de remplacer à ses frais des sections mal construites d'une route ou recouvrer des paiements excédentaires faits à un autre entrepreneur.

En 2001, l'expertise de plus en plus grande de Concerned Citizens of Abra en matière de surveillance a permis à l'organisation de nouer un partenariat avec la Commission nationale de vérification en vue de mener de concert des vérifications. Dans le cadre de leur collaboration, ils ont évalué des projets de réfection des routes, interrogé des chargés de projets, examiné les registres disponibles, fait des visites de chantiers et tenu des discussions de groupe avec les résidents locaux. La participation de la collectivité a de beaucoup facilité la vérification de l'exactitude des dépenses et, dans le cas d'un des projets, a contribué à prouver que l'achèvement précoce des travaux s'expliquait par la piètre qualité de la construction. La Commission a inclus les enseignements tirés de cette expérience dans son guide d'exécution des vérifications participatives (*Manual on the Conduct of Participatory Audits*). Malheureusement, on a mis fin à cette démarche de vérification participative à la suite d'un changement au niveau de la direction de la Commission.

Source : Ramkumar (2008).

En pratique : responsabilisation des OSC

Exemple 44 – Transparence et responsabilisation des ONG en Colombie*

En Colombie, des associations et réseaux d'ONG mènent une initiative en faveur de la transparence et de la responsabilisation des ONG. L'objectif est de formuler et de mettre en œuvre des normes minimales en matière de diffusion de l'information au public par les ONG elles-mêmes et par l'entremise d'une page Web partagée. Dans le cadre de cette initiative, les ONG décrivent ce qu'elles sont et donnent des renseignements sur leur travail, leurs méthodes, les ressources à leur disposition, les bénéficiaires ciblés et leurs réalisations.

Cette démarche favorisant la transparence et la responsabilisation a permis de mettre en valeur les leçons tirées de l'expérience de même que les obstacles auxquels continuent de se heurter les OSC colombiennes. Elle a stimulé la quête d'efficacité des OSC, tout en renforçant la démocratie dans le pays.

Les ONG participantes retiennent qu'il est plus facile pour les OSC de se soumettre à l'examen du public dans un cadre collectif, comme celui d'une fédération ou d'une association, qu'individuellement. Dans un pays où règne la méfiance, et où la découverte

de liens secrets entre des gens ou institutions et des groupes illégaux est devenue monnaie courante, le fait qu'un groupe d'OSC se prête de plein gré à cet exercice de transparence a eu un effet positif sur les perceptions et la confiance du public.

Source : « *Transparency and Accountability: Building Public Trust in Colombia* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 45 – Responsabilisation à l'égard des bénéficiaires de CARE Pérou*

CARE Pérou a décidé de faire un sérieux effort pour rendre des comptes auprès des victimes qu'il cherchait à appuyer à la suite du tremblement de terre survenu au Pérou le 15 août 2007. Pour ce faire, l'organisme a établi un cadre de reddition de comptes qui définit les principes et les normes qui l'ont guidé, le but visé, et les résultats souhaités (contribuer au bien-être et à l'autonomisation des femmes, des hommes et des enfants touchés par le tremblement de terre, ainsi qu'à la protection des droits).

L'application de ce cadre passait par la réalisation de quatre activités :

- la communication d'informations au public, au moyen de rencontres publiques et d'ateliers, d'émissions à la radio nationale et locale, de dépliants et d'affiches;
- le recours à des mécanismes permettant aux personnes touchées de prendre part aux décisions;
- le recours à des mécanismes permettant aux collectivités touchées de donner une rétroaction systématique;
- l'application des normes humanitaires de Sphère dans le cadre du programme.

Ces activités combinées ont permis de vérifier que l'intervention était bien fondée sur les besoins réels des populations touchées, tels que formulés par ces populations elles-mêmes.

L'établissement de ce système par CARE Pérou n'est pas étranger au fait que l'un de ses principaux bailleurs de fonds, le DFID, a ajouté une section sur la « responsabilisation à l'égard des bénéficiaires » dans ses lignes directrices sur le financement humanitaire. CARE Pérou disposait ainsi d'un terrain favorable pour expliquer les modalités de responsabilisation et justifier ses coûts. Les donateurs ont également appuyé sa démarche en accordant à l'organisme une latitude budgétaire qui permettait de couvrir les coûts associés à l'application du cadre de responsabilisation et à la prise en compte des suggestions des bénéficiaires.

Source : « *Making Accountability to Disaster Affected People a Reality* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

EFFICACITÉ DES OSC

117. Cette section porte sur la question de l'efficacité des OSC et a pour objet de déterminer les conditions qui permettraient de pleinement mobiliser le potentiel des OSC en tant qu'acteurs du développement et de l'aide. À l'instar de ce qui a été fait dans la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC, nous traitons du sujet sous trois thèmes : l'environnement porteur; les pratiques de financement; les partenariats d'OSC. Chacun de ces thèmes comporte des défis pour les gouvernements des pays en développement, les donateurs et les OSC.

COMPRENDRE LE PAYSAGE DES OSC

118. Une première étape importante pour l'ensemble des intervenants consiste à mieux comprendre le paysage de la société civile dans des pays particuliers ou à l'échelle internationale – comment elle est structurée; les rôles qui prédominent; l'espace qu'elle occupe.

119. À ce jour, la plus grande partie des efforts de dépistage en ce sens ont été faits au niveau des pays. Ce sont surtout les OSC du Nord et les donateurs d'aide publique qui se sont intéressés par ce genre d'exercice, utile pour faire certains choix de programmation ou pour établir des données de référence et mener des évaluations (INTRAC, 2008c).

120. Lorsque le but visé se limite à recenser des partenaires éventuels, on fait souvent un inventaire pour dresser la liste des OSC qui œuvrent dans différentes régions et différents secteurs, en décrivant leurs activités et les moyens dont elles disposent. Le PNUD a entrepris de tels recensements dans certains pays, en collaboration avec des comités consultatifs nationaux de la société civile (PNUD, 2006). L'USAID, pour sa part, a créé un indice de durabilité des ONG, qui lui sert principalement à évaluer les résultats de sa propre programmation axée sur la société civile. L'indice prend en compte la capacité organisationnelle des OSC, leur viabilité financière, les causes qu'elles défendent, les services qu'elles offrent, leurs ressources, leur image auprès du public et le cadre juridique qui les régit (INTRAC, 2008c).

121. Une approche de recensement visant à dresser une image complète du paysage de la société civile exigerait qu'on prenne en compte divers éléments, dont les suivants :

- les liens, officiels et officieux, entre les OSC et leurs homologues internationales ou régionales;
- les liens avec le gouvernement et le secteur privé;
- l'environnement porteur, entre autres en ce qui concerne l'attitude des pouvoirs publics à l'égard de la société civile;
- l'histoire de la société civile;
- les particularités de certains éléments de la société civile locale, sous la forme, par exemple de regroupements informels ou d'organisations répondant à des besoins et des enjeux particuliers.

122. Parmi les sources de renseignements les plus riches à l'heure actuelle sur les caractéristiques et la situation de la société civile dans divers pays figurent les nombreux travaux effectués dans le cadre du projet relatif à l'Indice de la société civile de CIVICUS, décrit dans l'exemple 46.

En pratique : mieux comprendre le paysage des OSC

Exemple 46 – L'Indice de la société civile de CIVICUS*

Dès 2003, CIVICUS a conçu et mis à l'épreuve un indice de la société civile, pour faire état de la situation de la société civile dans divers pays, qui repose sur une méthodologie commune permettant d'effectuer des comparaisons entre pays. L'indice comprend 74 indicateurs qui mesurent des éléments importants du paysage de la société civile, regroupés en quatre catégories : la structure, l'environnement, les valeurs et l'impact.

Le projet a pour but d'aider la société civile à mieux prendre en charge la formulation de stratégies favorables à son propre développement. Dans chaque pays participant, un organisme de coordination national encadre les travaux et met sur pied une équipe nationale qui se charge d'exécuter les tâches principales du projet, avec la collaboration de deux partenaires et avec l'appui de l'équipe de projet de CIVICUS. On encourage l'équipe nationale à adapter la trousse d'outils fournie en fonction du contexte local, de concert avec un groupe consultatif national composé de représentants de la société civile, du gouvernement, des médias, des milieux universitaires, des donateurs et du secteur privé.

Le projet a été mis en œuvre dans une cinquantaine de pays, et 48 rapports ont été publiés, jusqu'à présent. Ces rapports dressent un bilan très complet grâce auquel les intervenants peuvent cerner les mesures susceptibles de renforcer la société civile et de rendre les OSC plus efficaces. Voici quelques exemples des répercussions du projet dans différents pays :

- Au Ghana, les informations générées par le projet et la stimulation de la prise en charge qu'il a suscitée parmi les acteurs de la société civile ont contribué à la création d'un centre de ressources qui appuie le développement des capacités de la société civile à l'échelle du pays.
- En Ouganda, le processus consultatif inscrit au cœur du projet a permis aux acteurs de la société civile de se mobiliser et de formuler ensemble des propositions visant à modifier les politiques gouvernementales relatives à la légitimité, à la transparence et à la responsabilisation.
- Aux îles Fidji, le projet a rassemblé des intervenants de la société civile pour trouver des solutions au manque de leadership dans la société civile fidjienne, ce qui a mené à la création d'un institut de formation au leadership social.
- En Bulgarie, les organisations partenaires du projet et d'autres OSC ont demandé au gouvernement d'appliquer la règle fiscale du « un pour cent » afin d'assurer leur viabilité financière.

Sources : « CIVICUS Civil Society Index », étude de cas (2008); communication de Sue Le-Ba, chercheure universitaire, CIVICUS (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).

ENVIRONNEMENT PORTEUR POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE

RECOMMANDATION 12 A) : QUE LES INTERVENANTS RECONNAISSENT QUE LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PORTEUR EN FAVEUR D'UNE SOCIÉTÉ CIVILE DIVERSIFIÉE, DYNAMIQUE ET DÉMOCRATIQUE EST UNE CONDITION FONDAMENTALE DE L'EFFICACITÉ DES OSC.

RECOMMANDATION 12 B) : QUE LES CONDITIONS PERMETTANT À LA SOCIÉTÉ CIVILE DE RÉALISER SON POTENTIEL DANS DIFFÉRENTS PAYS SOIENT MÉTHODIQUEMENT ÉVALUÉES, DANS LE BUT D'ENCOURAGER L'APPLICATION DE MEILLEURES PRATIQUES PAR TOUS LES GROUPES D'INTERVENANTS.

RECOMMANDATION 12 C) : QUE TOUS LES INTERVENANTS DU DÉVELOPPEMENT FASSENT LE NÉCESSAIRE POUR ASSURER LA TRANSPARENCE DES OSC ET FAIRE EN SORTE QU'ELLES SOIENT RESPONSABLES D'ABORD ET AVANT TOUT ENVERS LEURS GROUPES D'INTÉRÊTS ET LES INTERVENANTS, TOUT EN RENDANT COMPTE AUX DONATEURS ET AUX GOUVERNEMENTS DE L'UTILISATION DES FONDS PUBLICS.

123. La question de l'environnement porteur attire notre attention sur la situation de la société civile dans les pays en développement – bien qu'en principe, la notion s'applique également aux pays donateurs et à l'échelle internationale. Nous nous attardons ici à la situation de la société civile à l'échelle nationale dans les pays en voie de développement.

124. L'environnement porteur est multidimensionnel. Il suppose d'abord diverses conditions liées au caractère général que prend la gouvernance dans un pays, dont :

- la vitalité des systèmes parlementaires démocratiques et, partant, la possibilité pour les OSC de nouer des alliances avec des membres du Parlement pour faire avancer des causes présentant un intérêt commun;
- la qualité du système juridique et judiciaire, garante d'un règlement équitable des conflits;
- la liberté de la presse, et de manière générale, la liberté d'expression;
- les conditions propices à la protection et à la promotion des droits de la personne, par exemple le droit à la liberté de réunion pacifique et à la liberté d'association ainsi que le droit d'accès à l'information;
- le degré de décentralisation et les perspectives de dialogue et de collaboration entre les OSC et les organismes gouvernementaux décentralisés.
- D'autres éléments se rapportent plus directement à la société civile :
- les structures et les processus permettant la participation citoyenne et un dialogue multipartite entre les OSC, le gouvernement, les représentants élus, les donateurs et le secteur privé;
- les politiques et les lois visant expressément les OSC;
- la réglementation fiscale, notamment les dispositions relatives au statut d'organisme de bienfaisance et les avantages fiscaux qui favorisent les dons des particuliers et des entreprises;
- les règlements et les normes visant la transparence et la responsabilisation des OSC à l'égard des groupes d'intérêts qu'elles représentent.

125. Nous passons en revue dans les pages qui suivent des exemples qui illustrent chacune de ces deux catégories de conditions rattachées à l'environnement porteur.

Système juridique et judiciaire et droits de la personne

126. Nous examinons d'abord trois cas afférents aux conditions générales qui influent sur l'environnement des OSC :

- le cas de l'Afrique du Sud, qui montre comment, en présence d'un système juridique et judiciaire favorable, les OSC peuvent mener un combat efficace en faveur des droits de la personne (exemple 47);
- le cas de l'Inde, qui a établi une loi sur le droit à l'information (exemple 48);

- le cas du Ghana, comme exemple d'un pays où la liberté de la presse est garantie par la loi et défendue dans la pratique, et où les organes médiatiques actifs et indépendants sont nombreux (exemple 49).

Pratiques, politiques et lois visant expressément les OSC

127. Parmi les conditions de l'environnement porteur qui concernent directement les OSC, l'existence de politiques, d'institutions et de tribunes mises en place par les gouvernements pour encourager la participation citoyenne à l'élaboration des politiques et à la prestation de services est une condition parmi les plus importantes. L'Afrique du Sud offre un bon exemple général d'environnement porteur qui satisfait à cette condition (exemple 50).

128. Nous abordons ensuite plusieurs exemples de politiques et de lois qui visent expressément les OSC. Le cadre stratégique et législatif d'un pays est considéré par beaucoup comme une lame à deux tranchants.

129. D'une part, il peut conférer aux OSC des droits fondamentaux comme le droit d'exister et de fonctionner, et favoriser leur transparence et leur responsabilisation à l'aide de normes et de procédures d'enregistrement, de suivi et de reddition de comptes. Dans le meilleur des cas, la législation relative aux OSC aura été formulée en collaboration avec les intéressées elles-mêmes et viendra compléter leurs propres règlements et normes de transparence et de responsabilisation à l'égard des groupes d'intérêts qu'elles représentent, des donateurs et des gouvernements.

130. Cependant, le cadre stratégique et législatif peut également servir à restreindre l'indépendance des OSC, lorsque les autorités voient d'un mauvais œil les activités de la société civile et craignent son pouvoir de contestation (Mayhew, 2005; Shea et Moore, 2006). Ce cas de figure est de plus en plus répandu, sous prétexte de la « lutte contre le terrorisme » ou d'autres raisonnements, qui ont donné lieu à l'adoption de politiques et de pratiques qui limitent sérieusement les OSC et qui menacent parfois leur existence même (Howell, Ishkanian, Obadare, Seckinelgin et Glasius, 2006).

131. En Éthiopie, par exemple, un projet de loi adopté en 2008 interdit aux ONGI des activités qui sont au cœur des rôles de la société civile, en particulier : la promotion des droits démocratiques et des droits de la personne; la promotion de l'égalité entre les peuples, les hommes et les femmes, les religions; les efforts de résolution de conflits et de réconciliation; les démarches relatives aux questions de justice pénale. Ces restrictions s'appliquent également aux OSC locales recevant plus de 10 p. 100 de leur financement de l'étranger (BBC, 2009).

132. Citons, par opposition, deux exemples de cadres favorables à l'épanouissement de la société civile, illustrés dans les cas qui suivent :

- la stratégie nationale pour la création d'un environnement porteur pour le développement de la société civile de la Croatie (exemple 51);
- la loi à l'égard des ONG adoptée par le gouvernement de l'Inde (exemple 52).

133. Nous terminerons en nous penchant brièvement sur la question des règlements fiscaux. De ces règlements dépend la capacité pour les OSC d'assurer leur viabilité

financière. Trois types de règlements fiscaux sont typiquement en jeu par rapport à l'assise financière des OSC et à leur capacité de la consolider. Ceux-ci concernent :

- l'exonération fiscale des OSC;
- les avantages fiscaux offerts aux donateurs;
- la remise d'un pourcentage de l'impôt à des organismes sans but lucratif plutôt qu'au Trésor (ICNL, 2003, p. 37).

L'exemple 53 présente ce dernier type de règlement au moyen d'études de cas venant de Hongrie, de Pologne et de Slovaquie, où le système fiscal permet la remise de un pour cent de l'impôt à des ONG.

134. La question des lois favorables à l'épanouissement des OSC a fait l'objet de nombreux travaux par l'International Centre for Not-for-Profit Law (ICNL), son homologue européen et l'Open Society Institute. Des lignes directrices publiées récemment sur le sujet (Conseil de l'Europe, 2007 et ICNL, 2004), avancent que les lois visant les OSC devraient respecter les critères suivants :

- reconnaître que les OSC sont libres de viser leurs propres objectifs, sous réserve que les moyens employés soient conformes aux exigences d'une société démocratique (Conseil de l'Europe, 2007, p. 2);
- faire en sorte que les mécanismes pour l'octroi du statut juridique des OSC reposent sur un processus décisionnel indépendant et impartial;
- ne pas exiger des renouvellements fréquents de la personnalité juridique des OSC;
- permettre aux OSC de solliciter et de recevoir des fonds de sources diverses, dont les organismes publics de leur propre État ou d'autres États, les organismes multilatéraux, les donateurs individuels, et d'autres OSC, sous réserve seulement des lois généralement applicables aux douanes, au change et au blanchiment de l'argent, et des lois portant sur le financement des élections et des partis politiques (Conseil de l'Europe, 2007, p. 6);
- prévoir des dispositions et des mécanismes qui aideront les OSC à solliciter et à recevoir des dons de bienfaisance, par exemple en exemptant les dons reçus de l'impôt et d'autres taxes, et en y associant des déductions ou des crédits d'impôt pour ceux qui versent des dons (Conseil de l'Europe, 2007, p. 6);
- prévoir des exemptions sur les revenus des OSC provenant de placements, de loyers, de redevances, d'activités économiques et de gains en capital.

135. Une publication récente du World Movement for Democracy et de l'ICNL (2008) présente six principes internationaux pour la protection de la société civile. Ces principes, qui s'harmonisent au droit international en matière de droits de la personne, sont les suivants :

- le droit d'adhésion (liberté d'association);
- le droit de fonctionner sans interférence injustifiée de l'État;
- le droit à la liberté d'expression;
- le droit à la communication et à la coopération;
- le droit de solliciter et d'obtenir des ressources;
- le devoir de protection de l'État.

En pratique : conditions générales qui influent sur l'environnement des OSC

Exemple 47 – Action en justice et droits de la personne en Afrique du Sud

En 2002, en Afrique du Sud, le système juridique a été saisi d'une affaire d'intérêt public dans laquelle s'affrontaient une coalition en faveur du traitement du VIH/sida, la Treatment Action Campaign, et le ministère de la Santé. Dans une contestation judiciaire qui mettait en cause la politique du gouvernement en matière de santé, la coalition a invoqué les droits prévus par la constitution du pays pour défendre le droit d'accès aux antirétroviraux (ARV) des femmes enceintes. Selon la coalition, le gouvernement limitait de façon déraisonnable l'accès au traitement pour la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant en l'offrant seulement dans 18 cliniques pilotes. Les pouvoirs publics étaient doublement défaillants, selon la coalition, en ne prévoyant aucun programme national intégré pour la prévention de la transmission mère-enfant.

La Haute Cour et la Cour constitutionnelle ont conclu que le gouvernement ne s'acquittait pas de ses obligations constitutionnelles et lui ont ordonné de mettre en œuvre un programme d'envergure nationale. Ces jugements ont insufflé un nouvel élan à la coalition, qui a continué à faire pression pour modifier les politiques relatives au VIH/sida de l'Afrique du Sud. D'autres actions ont été nécessaires de la part de la société civile pour faire en sorte que le gouvernement sud-africain respecte les ordonnances des tribunaux, mais celui-ci s'est récemment engagé à mettre sous traitement 80 p. 100 des adultes diagnostiqués, d'ici 2011.

Sources : Ferguson (2008, p. 31); Goldstone (2009).

Exemple 48 – La Loi sur le droit à l'information de l'Inde

Les OSC indiennes ont fait un cheval de bataille du droit à l'information pendant 20 ans et ont remporté d'importantes victoires, en cherchant à obtenir des instances publiques de l'information répondant aux préoccupations des citoyens au cas par cas.

Fortes de ces victoires, elles ont fait pression sur le gouvernement pour trouver une solution plus générale et obtenu qu'il promulgue, en 2005, une loi sur le droit à l'information. Celle-ci garantit aux citoyens l'accès aux documents du gouvernement central et des gouvernements d'État. Les observateurs de la société civile estiment que cette loi est l'une des plus importantes qu'ait adoptées le Parlement de l'Inde et que le mécanisme qu'elle instaure permet aux citoyens d'exercer comme jamais auparavant leur droit à l'information.

En vertu des dispositions de la loi, tout citoyen peut demander de l'information à une autorité publique, qui est tenue de lui répondre diligemment dans les 30 jours. La loi impose également à toutes les autorités publiques d'informatiser leurs dossiers pour en faciliter la diffusion et de rendre publiques certaines catégories d'information afin de limiter les cas où les citoyens ont à invoquer la loi. La divulgation de l'information en Inde avait jusque-là été restreinte par la loi sur le secret officiel de 1923 et diverses autres lois spéciales, que la nouvelle loi assouplit désormais.

Œuvrant pour encourager l'application de la loi, l'OSC indienne, la Society for Participatory Research in Asia (PRIA), cherche à faire connaître l'existence de la loi aux citoyens et a entrepris une étude sur sa mise en œuvre dans 12 États (2008b).

Sources : Jenkins et Goetz (1999); PRIA (2008b); Wikipédia (2008). Pour de plus amples renseignements, voir le portail sur le droit à l'information en Inde, à l'adresse <http://www.rtiindia.org>.

Exemple 49 – La liberté de la presse au Ghana

Quoique le bâillonnement systématique des médias soit chose courante sur le continent Africain, les chefs d'État ont engagé leurs gouvernements à promouvoir la liberté d'expression et l'indépendance des médias dans le cadre de protocoles supranationaux comme la *Conférence sur la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération en Afrique* et l'*Acte constitutif de l'Union africaine*, qui confirme la résolution des chefs d'État à promouvoir et à protéger les droits de l'homme et à consolider les institutions et la culture démocratique.

Le Ghana est un bon exemple pour l'Afrique en matière de liberté de la presse. Sa constitution de 1992 garantit le droit à la liberté de parole et d'expression, et comprend un chapitre entier sur la liberté et l'indépendance des médias. Une loi du Parlement a établi une commission nationale des médias, qui a pour mandat d'assurer le respect des droits constitutionnels des médias.

Le paysage médiatique ghanéen compte, par ailleurs, un nombre croissant et diversifié d'organes médiatiques publics, privés et communautaires. Une seule des quatre chaînes de télévision relève de la propriété et de la direction de l'État. Pour la radio, la Ghana Broadcasting Corporation est sous la direction de l'État, mais il y a aussi une multitude d'entreprises médiatiques privées, y compris 125 stations FM à l'échelle nationale, et huit stations de radio communautaires..

Bien sûr, les droits prévus dans une constitution ne suffisent pas à garantir un régime médiatique tout à fait libre reposant sur la pluralité, et cela se confirme dans le cas du Ghana. Par exemple, les demandes de licences présentées par des stations de radio communautaires subissent des retards et des restrictions. Par ailleurs, certaines lois du Parlement ont limité la liberté des médias. Il s'agit par exemple de la *Loi sur les pouvoirs d'urgence* (1994), qui autorise la censure gouvernementale dans des zones du pays affectées par un état d'urgence. En 2002, une autre loi a resserré la réglementation sur les médias imprimés et électroniques.

Sources : M'boge et Gbaydee Doe (2004); Wood et Barnes (2007).

En pratique : politiques et lois visant expressément les OSC

Exemple 50 – La société civile en Afrique du Sud

La participation de la société civile aux affaires publiques semble aujourd'hui aller de soi en Afrique du Sud. Il y a à cela des raisons historiques associées à l'étroite relation qu'ont entretenue le Congrès national africain et les OSC à l'ère de la lutte contre l'apartheid, et à l'accession d'importants dirigeants de la société civile au gouvernement post-apartheid dirigé par le Congrès national africain. Les OSC ont le champ libre en Afrique du Sud, et les pouvoirs publics se font un devoir de les consulter sur les questions d'élaboration des politiques et de prestation de services.

Les liens étroits qui unissent la société civile et l'État ont été soudés par des dispositions constitutionnelles, des réformes législatives et des mécanismes de soutien destinés à promouvoir la participation efficace de la société civile aux affaires du pays. Voici quelques exemples des mesures prises :

- l'ajout de dispositions constitutionnelles visant la participation du public à l'Assemblée nationale, au Conseil national des provinces et aux législatures provinciales;
- l'abrogation des lois répressives et la réorganisation du cadre de sécurité;
- la promulgation d'une loi sur le secteur sans but lucratif qui reconnaît officiellement la société civile et prévoit des mécanismes de responsabilisation pour les OSC;
- le remplacement d'une loi de 1978 qui limitait le financement des OSC par une autre qui facilite les apports de fonds aux OSC;
- la création d'un fonds national d'appui à la participation des citoyens;
- un programme d'action positive pour encourager la participation des femmes sur la scène politique.

La volonté de coopération qui anime les OSC et le gouvernement sud-africain transparaît dans le choix qu'ils ont fait de profiter du processus de consultation du GC-SC sur la société civile et l'efficacité de l'aide pour approfondir leurs relations. À la différence des gouvernements de nombreux autres pays qui ont peu collaboré avec leurs OSC, le gouvernement sud-africain a pris une part active aux consultations nationales avec elles durant les mois qui ont précédé le FHN-3.

À la suite du forum, il s'est penché avec beaucoup de sérieux sur la question de l'engagement auprès des OSC formulée au paragraphe 20 du PAA. Le plan d'action du gouvernement en matière d'efficacité de l'aide affirme que l'Afrique du Sud travaillera de pair avec les OSC pour créer un environnement porteur qui mobilise le plus possible leurs contributions au développement, en tant qu'intermédiaires de l'aide, prestataires de services et défenseurs de causes diverses. Il salue, par ailleurs, l'initiative des OSC invitant les pouvoirs publics à prendre part à un processus multipartite sur le thème de l'efficacité de la société civile.

Sources : M'boge et Gbaydee Doe (2004); Trésor national de l'Afrique du Sud (2008).

Exemple 51 – Stratégie nationale pour la création d'un environnement porteur en Croatie*

La Croatie illustre le cas d'un pays faisant un effort concerté pour créer un environnement favorable à l'épanouissement de la société civile. La pièce maîtresse de cet effort est la stratégie nationale du gouvernement pour la création d'un environnement porteur pour le développement de la société civile (2006-2011), adoptée en juillet 2006.

Fruit d'un large consensus sur les priorités, cette stratégie a pour objectif de mettre en place les conditions d'un développement communautaire qui mettra à contribution les citoyens et les OSC ainsi que d'autres secteurs de la société en vue de créer une société soucieuse du bien-être pour tous et de l'équité. Elle dégage les grandes priorités suivantes :

- renforcer les capacités des OSC et leur participation à l'élaboration et au suivi des politiques publiques;

- améliorer les mécanismes et les normes de la consultation multipartite dans les processus d'élaboration des politiques, conformément aux normes de l'Union européenne(UE);
- formuler et adopter un code de bonnes pratiques en matière de consultation;
- organiser un forum économique et social.

Les améliorations qu'il est prévu d'apporter au cadre juridique actuel comprennent :

- l'adoption d'une nouvelle loi sur les fondations;
- la promotion, au moyen de mesures incitatives institutionnelles, fiscales et sociales, des dons de charité des particuliers et des investissements des entreprises dans des partenariats pour le développement social;
- la création du statut d'organisme d'intérêt public, par une modification des règlements sur les avantages fiscaux.

Source : « *Croatian National Strategy for the Creation of an Enabling Environment for Civil Society Development* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 52 – Politique nationale de l'Inde sur le secteur bénévole*

En 2007, cédant aux instances qui l'invitaient à reconnaître les OSC à titre d'acteurs à part entière du développement, le gouvernement de l'Inde a adopté une politique nationale sur le secteur bénévole. Cette politique s'est élaborée sur une période de trois ans, dans le cadre d'un processus participatif faisant intervenir les représentants de plusieurs ordres de gouvernement et de la société civile. Elle a conféré au secteur bénévole une légitimité et une tribune dont il avait grand besoin, tout en préservant l'indépendance des organisations volontaires et des OSC.

Afin d'étendre le rayonnement et l'impact de la politique, le gouvernement national a demandé aux gouvernements des États de formuler des politiques allant dans le même sens, et a demandé aux ministères des États et du gouvernement central qui traitent avec le secteur bénévole de faire le nécessaire pour mettre en œuvre la politique nationale.

Les OSC reconnaissent que, si l'adoption de la politique marque un jalon important dans la reconnaissance de leur rôle, il n'en faudra pas moins surveiller sa mise en œuvre pour en assurer l'efficacité. À cette fin, un réseau de l'Inde, le Voluntary Action Network, a organisé des consultations auprès des OSC à l'échelle des États pour communiquer les grandes lignes de la politique et inciter la société civile à militer en faveur de politiques similaires auprès des gouvernements des États.

Il faudra assurer la cohérence, également, entre différents volets du cadre législatif indien, en particulier entre la politique nationale sur le secteur bénévole et la loi sur la réglementation des contributions étrangères, qui régit les apports d'aide aux OSC. Le gouvernement et les OSC ont, de part et d'autre, exprimé des préoccupations concernant la réglementation des contributions étrangères, notamment par rapport aux exigences redditionnelles et aux critères d'enregistrement qui y sont associés. Les OSC se sont mobilisées pour discuter de cette loi avec le gouvernement, et le dialogue se poursuit.

Source : « *India's National Policy on the Voluntary Sector* », étude de cas (2008). Pour prendre connaissance de la politique, voir www.planningcommission.gov.in/data/ngo/npvol07.pdf.

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 53 – Incitatifs fiscaux en Europe de l’Est : la loi du un pour cent

Plusieurs pays d’Europe de l’Est ont adopté des lois qui permettent aux contribuables de transférer une partie de leur impôt sur le revenu à des OSC. Ce mécanisme est né en Hongrie, en 1996, sous la forme de la « loi du un pour cent » : en vertu de cette loi, les contribuables peuvent demander que soit versé un pour cent de leur impôt à une ONG admissible et une somme identique à une église. Les contribuables désignent les bénéficiaires au moyen d’une formule de versement anonyme jointe à leur déclaration de revenus, et l’autorité fiscale transfère les sommes indiquées après que le bénéficiaire a fourni la preuve de son admissibilité. La Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Roumanie ont depuis promulgué des lois analogues.

Le mécanisme du un pour cent présente plusieurs avantages, notamment ceux-ci :

- il permet une distribution dépolitisée des fonds de l’État aux OSC;
- il permet aux OSC locales et de petite taille d’avoir accès à des fonds en mobilisant les appuis locaux;
- il suscite la compétition entre les OSC, ce qui encourage le professionnalisme et la communication avec les groupes d’intérêts représentés;
- il sensibilise les contribuables à l’importance des OSC.

La législation fiscale peut donc contribuer à créer un environnement porteur pour la société civile, et la loi du un pour cent en est une illustration intéressante. La portée de cette loi est, cependant, limitée, et il faut se demander dans quelle mesure la loi concrétise ses principaux objectifs qui sont d’accroître le bassin de ressources accessibles aux OSC locales et d’inciter les contribuables à faire des dons. En particulier, le plafonnement des contributions à un pour cent en limite les retombées potentielles, et on court le risque que les fonds finissent entre les mains des OSC qui mènent les meilleures campagnes de marketing. Aucune étude approfondie n’a été effectuée pour évaluer l’influence de ce mécanisme sur la philanthropie dans les pays concernés.

Source : Hadzi-Miceva (2007).

PRATIQUES DE FINANCEMENT

136. La *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC formule quatre séries de recommandations (recommandations 13 à 16) liées aux pratiques des donateurs en matière de financement des OSC. Les recommandations en question couvrent quatre grands thèmes :

- l’application des principes enrichis d’efficacité de l’aide (recommandation 13);
- l’appui au renforcement de la société civile (recommandation 14);
- l’éventail des mécanismes de soutien de la société civile (recommandation 15);
- les procédures des donateurs concernant leurs appuis aux OSC du Nord (recommandation 16).

137. Nous passons en revue séparément chacune de ces recommandations dans les pages qui suivent. Bien qu’en toute logique, les politiques des donateurs officiels relativement à la société civile devraient aborder ces quatre grands thèmes d’une manière intégrée, aucun donateur officiel, à notre connaissance, ne s’est doté d’une politique générale

couvrant tous les aspects de sa collaboration avec la société civile. Une telle politique comprendrait, par exemple :

- une déclaration de principe reconnaissant le rôle des OSC,
- un énoncé sur mesure des principes d'efficacité de l'aide,
- une approche bien définie pour la promotion du renforcement de la société civile,
- une palette équilibrée de mécanismes de financement adaptés à diverses catégories d'OSC et d'activités
- une stratégie de partenariat bien structurée pour la collaboration avec les OSC des pays donateurs.

Plusieurs donateurs cherchent à préciser leurs positions à l'égard de la société civile et à accroître la pertinence et l'efficacité de leurs appuis (Pratt et Wright, 2008).

Application des principes enrichis d'efficacité de l'aide

RECOMMANDATION 13 : QUE LES DONATEURS OFFICIELS AUTANT QUE LES OSC QUI AGISSENT À TITRE DE DONATEURS, DE BÉNÉFICIAIRES ET D'INTERMÉDIAIRES DE L'AIDE PRENNENT LES MESURES QUI S'IMPOSENT POUR APPLIQUER LES PRINCIPES ENRICHIS D'EFFICACITÉ DE L'AIDE DÉCRITS DANS LA SECTION SUR LE SUJET, C'EST-À-DIRE :

A) RESPECTER L'APPROPRIATION ET LE LEADERSHIP DE LA PART DES PARTENAIRES LOCAUX DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT;

B) S'ALIGNER SUR LES PRIORITÉS DES PARTENAIRES ET RECOURIR AUX SYSTÈMES LOCAUX;

C) MIEUX COORDONNER ET HARMONISER LEURS EFFORTS, TOUT EN RESPECTANT LA DIVERSITÉ ET L'INNOVATION;

D) APPLIQUER LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, SELON UN PROCESSUS DYNAMIQUE ET ITÉRATIF;

E) ACCROÎTRE LA RESPONSABILISATION, EN PARTICULIER LA REDDITION DE COMPTES DESCENDANTE, ET LA RESPONSABILISATION MUTUELLE DANS LES RELATIONS ENTRE DONATEURS ET OSC BÉNÉFICIAIRES.

138. La recommandation 13 propose l'application par les donateurs officiels et les OSC agissant à titre de donateurs des principes enrichis d'efficacité de l'aide énoncés dans les recommandations 4 à 11. Il s'agit d'une recommandation globale qui recoupe plusieurs autres recommandations, et que nous ne tenterons pas d'illustrer séparément. En effet, les exemples de bonnes pratiques inclus dans le présent document et dans le recueil d'études de cas illustrent déjà plusieurs applications des principes enrichis d'efficacité de l'aide par les OSC et les donateurs officiels. Le tableau ci-dessous en recense un certain nombre. Tous sont des cas touchant des OSC comme donateurs avec l'appui de donateurs officiels.

Tableau 1 : Application des principes enrichis d'efficacité de l'aide par les OSC et les donateurs officiels

Étude de cas	OSC agissant à titre de donateurs	Référence	Principes illustrés
Programme de lutte	Vision mondiale	Exemple 24	Appropriation locale et alignement,

antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie			coordination et harmonisation
Éducation au Mozambique	CODE	Exemple 29, recueil n° 7	Appropriation locale et alignement, coordination et harmonisation
Développement rural au Mozambique	Fondation Aga Khan	Exemple 31, recueil n° 8	Appropriation locale et alignement, coordination et harmonisation
Responsabilisation à l'égard des bénéficiaires au Pérou	Care International	Exemple 45, recueil n° 14	Appropriation locale, responsabilisation
Développement des capacités en Guyana	CHF	Exemple 58, recueil, 24	Appropriation locale
Financement de la participation des OSC, Honduras	Consortium de donateurs officiels et d'OSC	Exemple 64, recueil n° 21	Appropriation locale et alignement, coordination et harmonisation
Fondation pour l'environnement aux Philippines	Consortium de donateurs officiels et d'OSC	Exemple 65, recueil n° 23	Appropriation locale et alignement, coordination et harmonisation
Services d'envoi de volontaires et développement des capacités	Uniterra	Exemple 76, recueil n° 25	Appropriation locale et alignement, coordination et harmonisation, approches axées sur les résultats

Appui au renforcement de la société civile

RECOMMANDATION 14 : QUE LES DONATEURS ADOPTENT LE RENFORCEMENT GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AUX ÉCHELONS NATIONAL, RÉGIONAL ET INTERNATIONAL COMME OBJECTIF MÉRITANT UN APPUI DE LEUR PART.

139. La recommandation 14 du GC-SC propose que les donateurs adoptent comme objectif valable en soi l'appui au renforcement de la société civile. Elle recoupe la recommandation 6 c), qui préconise le développement des capacités des OSC dans le cadre des efforts de promotion de l'appropriation locale. Ici, ce sont les efforts plus soutenus visant à renforcer la société civile dans son ensemble qui retiendront notre intérêt.

140. Notre première illustration est celle d'un donateur, l'Asdi, qui s'est dotée d'une politique d'appui à la société civile passablement complète, couvrant à la fois les investissements destinés directement au renforcement de la société civile et l'appui indirect visant à promouvoir un environnement porteur (exemple 54).

141. Suit une seconde étude, portant sur le Mécanisme d'échange, de coordination et d'information des donateurs (DECIM, exemple 55), qui met en scène une collaboration multidonateurs en Europe centrale et de l'Est. Essentiellement axé sur l'échange d'information et le réseautage, le DECIM est intéressant parce qu'il est, à notre connaissance, le seul mécanisme du genre à réunir des donateurs et des fondations privées dans le but explicite de renforcer la société civile au niveau régional.

142. Nous terminons cette section en donnant trois illustrations de développement des capacités de la société civile au niveau des pays :

- l'établissement d'un Centre de ressources de renforcement des capacités des OSC au Ghana (exemple 56);
- le travail d'une ONG indienne dont l'une des stratégies d'intervention maîtresses a trait au renforcement des capacités de la société civile (exemple 57);
- un projet de développement des capacités des OSC en Guyana (exemple 58).

143. Les études de cas examinées et d'autres travaux publiés font ressortir des leçons générales sur les bonnes pratiques visant l'appui au développement des capacités de la société civile (Baser et Morgan, 2008; CAD-OCDE, 2006; DECIM, 2008; Hailey et James, 2006; James et Wrigley, 2006; Lipson et Warren, 2006; PNUD, 2006;). Ces leçons portent à croire que, pour réussir, les stratégies d'appui devraient respecter les principes suivants :

- adopter une optique tenant compte de la complexité des systèmes, qui place la société civile et les OSC dans leur contexte plus vaste et prend en considération les intérêts des parties prenantes;
- adopter une approche qui permet d'exploiter les possibilités d'interventions stratégiques de manière souple et itérative;
- reconnaître les forces et les exploiter, au lieu de se concentrer sur les faiblesses;
- s'attaquer aux lacunes que les OSC elles-mêmes ont identifiées au moyen d'auto-évaluations organisationnelles ou d'autres démarches analogues facilitées, tout au plus, par des personnes de l'extérieur;
- développer les connaissances et les compétences locales ou régionales au moyen de l'apprentissage par les pairs et la création de réseaux;
- recourir à l'accompagnement et au mentorat plutôt qu'aux seuls modes de formation habituels, et s'adapter aux besoins particuliers des organisations;
- trouver un équilibre entre les résultats immédiats et le développement des capacités à long terme;
- combiner une approche axée sur le développement des capacités d'OSC particulières et des interventions plus larges sur l'environnement porteur ou des appuis à des réseaux ou partenariats d'OSC.

144. La plupart des travaux publiés et des études de cas dont on dispose à l'heure actuelle portent sur le développement des capacités des OSC prises individuellement. Il faudrait porter une plus grande attention, à l'avenir, au renforcement de la société civile dans son ensemble, en passant par des efforts à portée plus large, par exemple les initiatives visant le renforcement de l'environnement porteur, l'appui aux réseaux et l'appui à des centres de ressources comme celui du Ghana (exemple 56). Il faudrait réfléchir sur le rôle d'appui potentiel des donateurs et les écueils qui guettent leur participation dans ce domaine (INTRAC, 2008a, 2008b).

En pratique : renforcement de la société civile comme objectif valable en soi

Exemple 54 – Politique de l’Asdi sur la société civile*

En 2007, l’Asdi a adopté une politique en vue d’impulser le développement d’une société civile à la fois dynamique et démocratique qui offre aux pauvres de meilleures chances d’améliorer leurs conditions de vie. La politique se veut un cadre réglementaire global, systématique et coordonné qui balise les diverses formes d’appui à la société civile pratiquées par l’Agence.

La politique débute par la présentation du point de vue de l’Asdi sur les rôles importants que joue la société civile au chapitre du développement, à savoir : l’autonomisation des pauvres; la promotion de la démocratie, de la paix et de la stabilité; le dialogue et la coopération à l’échelle mondiale. Elle reconnaît les OSC tant officielles qu’informelles, ainsi que le caractère dynamique, diversifié et multiforme de la société civile en tant qu’expression des valeurs, des coutumes, des besoins et des intérêts d’une société.

La politique reconnaît la richesse de la société civile ainsi que la diversité des perspectives, des idéologies et des intérêts qu’elle exprime. Elle perçoit cette diversité comme une source dans laquelle on peut puiser l’énergie nécessaire au changement, au développement et à la réduction de la pauvreté.

Deux formes d’appui à la société civile sont proposées :

- l’appui direct, qui se fait au moyen de contributions variées et qui s’adresse :
 - aux OSC, à titre d’agents de mise en œuvre;
 - aux activités visant le renforcement des capacités des OSC;
 - aux organisations et aux réseaux, afin de renforcer globalement la société civile en tant qu’espace pour la participation citoyenne;
- l’appui indirect, qui favorise la création d’un environnement porteur et qui cherche à multiplier les occasions pour les OSC d’exercer une influence sur la conception et l’application de mesures de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement.

L’appui de l’Asdi vise à renforcer la société civile à tous égards, sans porter atteinte aux institutions publiques et démocratiques légitimes.

Sources : Brundin et Mast (2008); CIS (2007); Sida (2007).

Exemple 55 – DECIM et le développement de la société civile en Europe centrale et de l’Est

Le Mécanisme d’échange, de coordination et d’information des donateurs (DECIM) a été créé à la suite d’une table ronde réunissant des donateurs et des OSC à Bratislava, en 2005. Les participants avaient alors reconnu la nécessité d’accroître la coordination et la synergie des intervenants qui travaillaient en faveur du développement de la société civile en Europe centrale et de l’Est. Continuant sur cet élan, la Banque mondiale et la Commission européenne ont fait équipe pour créer un mécanisme simple qui faciliterait la coordination entre les donateurs publics et privés travaillant sur le thème de la société civile dans l’ancienne Union soviétique, dans les Balkans, en Turquie, et dans les nouveaux États membres.

Le DECIM a organisé des tables rondes annuelles depuis 2005, sur des sujets liés au développement de la société civile, tels le rôle des entreprises sociales et l’inclusion sociale, le plaidoyer, le cadre juridique porteur et la viabilité financière des OSC. Le

DECIM favorise également l'échange d'information par l'entremise d'un portail extranet qui permet aux membres de communiquer des renseignements sur : les politiques et les procédures des donateurs; les indices ou bases de données se rapportant à la société civile; des sujets d'actualité comme les lois visant les ONG, les droits de la personne ou le développement des capacités. Le portail est accessible aux donateurs aussi bien qu'aux OSC.

Le DECIM vise quatre objectifs :

- la diffusion d'informations sur les programmes opérationnels mis en œuvre par les participants;
- l'identification de possibilités pour mobiliser des synergies et mettre en place des initiatives communes, aux niveaux national et sous-régional;
- la mise à contribution des participants dans un dialogue stratégique sur le développement de la société civile en Europe centrale et de l'Est;
- le soutien des initiatives communes visant à accélérer le développement de la société civile, lorsque les occasions se présentent de le faire.

Sources : DECIM (2008); Pakulski et Wood (2008).

Exemple 56 –Le Centre des ressources pour la société civile au Ghana

Au Ghana, les connaissances acquises et le sentiment de prise en charge suscité par le projet touchant l'Indice de la société civile de CIVICUS ont débouché sur un dialogue avec le PNUD qui a abouti à la création d'un Centre de ressources, en tant que mécanisme de renforcement des capacités des OSC et de l'ensemble de la société civile.

La création du Centre a été précédée d'une évaluation des besoins et d'une consultation des OSC à l'échelle nationale. On a déployé des efforts particuliers pour solliciter l'apport des OSC rurales dans l'espoir de jeter un pont entre celles-ci et les OSC urbaines, et mobiliser les atouts de chacun.

Le Centre vise à combler les besoins des OSC en mettant à leur disposition du matériel documentaire, des ordinateurs branchés sur l'Internet et des salles de formation et de conférences. Il offre également des services de formation et facilite des recherches coordonnées sur les enjeux de la société civile. Il sert, enfin, de plate-forme de coordination et de collaboration entre OSC, aux fins, notamment, d'élaboration d'une démarche commune en matière de codes d'éthique et de normes de qualité.

Un comité directeur composé de représentants des OSC a été mis sur pied, et le Centre a établi des partenariats avec des réseaux régionaux d'ONG ainsi qu'avec la principale ONG-cadre du Ghana. Ces organisations facilitent le travail du Centre, par exemple en aidant à choisir les stagiaires et les personnes-ressources et en évaluant les activités du Centre.

Sources : « CIVICUS Civil Society Index », étude de cas (2008); CIVICUS (2007).

Exemple 57 – PRIA et le renforcement de la société civile en Inde

Fondée en Inde en 1952, la Society for Participatory Research in Asia (PRIA) est l'exemple d'une ONG endogène qui se consacre au renforcement de la société civile. Au cours des 25 dernières années, elle a fait œuvre de pionnière dans la promotion de pratiques, d'innovations et d'analyses liées au renforcement de la société civile, et ce, à

tous les échelons – local, provincial, national et international. Ses interventions visant à mobiliser et à renforcer la société civile indienne remontent au début des années 1980. La PRIA entrevoit un monde dans lequel des citoyens bien informés et possédant les moyens d'action nécessaires jouent pleinement leur rôle d'acteurs démocratiques.

L'un de ses programmes vedettes, qui porte sur la « formation des formateurs à la méthode de formation participative », a servi de terrain d'apprentissage à bon nombre des leaders actuels de la société civile. Il a préparé des centaines de militants à gagner les rangs du secteur bénévole indien encore naissant et a renforcé la capacité des OSC intermédiaires à mettre au point des stratégies et des méthodes appuyant l'émergence de groupes communautaires autour des enjeux de développement locaux.

Les initiatives de la PRIA préconisent, comme pierre angulaire du renforcement des capacités, un processus systématique et continu de réflexion et d'apprentissage organisationnels. La PRIA table sur un large éventail de méthodes pour accroître et consolider les capacités aux niveaux individuel, institutionnel et sectoriel et cherche à jouer un rôle de chef de file dans la promotion d'approches et de méthodes novatrices à cet égard.

Source : Pria (2008).

Exemple 58 – Développement des capacités en Guyana*

De nombreuses ONG en Guyana en sont aux premières étapes de leur émergence. Bien que leur efficacité sur le plan communautaire laisse entrevoir un potentiel intéressant en termes d'impact sur la pauvreté, ces organisations ont besoin d'un appui intensif destiné à renforcer leurs capacités et à leur apporter une assistance technique, ainsi que des occasions leur permettant de prendre de l'expérience et de gagner en maturité.

L'ACDI appuie le renforcement des OSC en Guyana depuis 1997 par l'intermédiaire d'un programme géré par la CHF, une ONG canadienne spécialisée dans les partenariats visant à renforcer les capacités des organisations communautaires. La phase II du programme, d'une valeur de 5 millions de dollars, s'est échelonnée de 2003 à 2008.

Vingt et une OSC ont bénéficié de cette initiative et sont désormais dans la ligne de mire d'autres donateurs souhaitant financer des programmes communautaires de réduction de la pauvreté avec des OSC transparentes et dignes de confiance. Le programme a ciblé des organisations du secteur bénévole dans des zones rurales et dans l'arrière-pays qui étaient en mesure de compléter les efforts du gouvernement et d'autres parties prenantes dans la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté de la Guyana.

Le modèle de développement des capacités appliqué par la CHF consiste à s'associer à des organisations communautaires pour les aider à concevoir et à mettre en œuvre des projets, et à en assurer le suivi, en collaboration avec les collectivités.

Source : « Building Community Capacity: Key to Enhancing Southern Incipient CSO Performance in Delivering Effective Aid », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

RECOMMANDATION 15 : QUE LES DONATEURS, Y COMPRIS LES OSC DU NORD ET LES OSC INTERNATIONALES, METTENT AU POINT ET APPLIQUENT UN ÉVENTAIL DE MÉCANISMES DE SOUTIEN MIEUX COORDONNÉS ET MIEUX HARMONISÉS, QUI COMPRENDRAIENT, ENTRE AUTRES ÉLÉMENTS, UN SOUTIEN DE BASE OU AUX PROGRAMMES, DES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, DES MESURES À LONG TERME, DIVERS MÉCANISMES DE FINANCEMENT RÉACTIF AINSI QUE DES ACTIVITÉS D’HARMONISATION DES PROCÉDURES CONTRACTUELLES, DE FINANCEMENT ET DE RAPPORTS.

145. La recommandation 15 du GC-SC préconise la mise au point d’un éventail de mécanismes de soutien aux OSC qui soient mieux coordonnés et mieux harmonisés. Cette recommandation recoupe jusqu’à un certain point la recommandation 16, qui porte plus particulièrement sur l’aide des donateurs acheminée par l’intermédiaire des OSC du Nord. La présente section permettra d’illustrer deux points : la diversité des mécanismes de soutien auxquels ont recours certains donateurs; des mécanismes intéressants d’appui des donateurs au niveau des pays.

146. La plupart des donateurs se sont adaptés à la multiplicité des OSC et de leurs situations – voire même à la diversité de leurs propres priorités en tant que donateurs – en recourant à un vaste éventail de mécanismes de soutien à la société civile. Les analyses dont on dispose confirment le bien-fondé de cette stratégie, qui laisse une plus grande marge de manœuvre aux OSC ainsi qu’aux donateurs qui cherchent à les soutenir, et qui permet aux donateurs de mettre à l’essai divers mécanismes de financement (FES, sans date, cité dans Bissio, 2007; Groupe nordique +, 2007; Sida, 2007; Tjonneland et Dube, 2007; Wood, 2004).

147. La diversité du paysage des OSC mérite un surcroît d’attention aujourd’hui, au vu de la tendance qui se dessine en faveur d’une concentration des ressources d’aide dans un nombre restreint d’OSC et d’une rationalisation des secteurs d’intervention et des types d’activités financées (Pratt, Adams et Warren, 2006; Tjonneland et Dube, 2007). Plusieurs auteurs ont recommandé la recherche d’un juste équilibre entre les mécanismes qui épousent les priorités et les méthodes des OSC et ceux qui poussent les OSC vers les champs d’intérêt des donateurs (Agg, 2006; Pratt, Adams et Warren, 2006; Ugglå, 2004).

148. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera deux études de cas qui illustrent les différents mécanismes utilisés par l’Asdi et la Norvège pour gérer leur relation financière avec les OSC, aussi bien à partir de l’administration centrale que sur le terrain (exemples 59 et 60). À l’instar de la plupart des donateurs, l’Asdi et la Norvège disposent de mécanismes spéciaux pour l’octroi des fonds aux OSC de leurs pays et aux OSC internationales, qu’ils combinent avec des mécanismes servant à appuyer la société civile sur le terrain dans le cadre de la programmation-pays régulière.

149. Sur le terrain, l’appui des donateurs prend la forme d’une aide directe aux OSC du Sud ou d’une aide acheminée par l’intermédiaire des OSC du Nord. Cet appui fait appel à divers mécanismes et modalités, tels l’appui aux projets, l’appui aux programmes et le financement de base des OSC, l’appui aux réseaux et aux coalitions d’OSC et les contributions passant par des mécanismes conjoints d’octroi de subventions (Disch et autres, 2007, p. 20-23).

150. Ces diverses formes d'appui ont fait l'objet d'un certain nombre d'études au cours des dernières années. L'une des plus intéressantes a été commandée par des donateurs à la demande d'un groupe d'OSC actives dans le domaine des politiques et de la promotion en Tanzanie, dans l'idée de mieux orienter l'appui de ces donateurs. Les résultats de l'étude comprenaient la rédaction d'une série de lignes directrices pour le soutien de la société civile en Tanzanie, comme l'explique l'exemple 61 ci-après (Ingelstam et Karlstedt, 2007).

151. D'autres travaux analogues ont également été réalisés, dont les suivants :

- pour le compte du DFID, un examen de mécanismes d'appui multidonateurs à la société civile (Tembo et Wells, 2007);
- une étude sur les tendances relatives aux apports d'aide à la société civile en Afrique australe et sur l'impact de ces apports (Tjonneland et Dube, 2007);
- une étude réalisée pour des donateurs du Groupe nordique + sous la direction de la Norvège, portant sur les modèles d'appui à la société civile dans six pays – Bangladesh, Éthiopie, Guatemala, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe (Disch et autres, 2007; Groupe nordique +, 2007).

152. Voici quelques-unes des principales conclusions et recommandations qui se dégagent de ces études et d'autres travaux :

- la nécessité d'assortir l'appui à la société civile d'objectifs de développement clairs, en distinguant l'appui destiné à ériger une société civile vigoureuse et diversifiée de l'aide versée aux OSC pour réaliser d'autres objectifs de développement (Groupe nordique +, 2007);
- l'applicabilité de principes internationaux d'efficacité de l'aide tels que : l'appropriation locale; l'alignement sur les systèmes, les procédures et les priorités des OSC du pays hôte; la coordination et l'harmonisation des donateurs; l'attention accrue portée aux résultats sur le plan du développement; la reddition de comptes aux groupes représentés par les OSC ainsi qu'aux donateurs (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principes 1 et 7; Disch et autres, 2007, recommandations 2, 3 et 8; Kassam et Mutakyahwa, 2006, p. 20-22);
- l'importance de clarifier les moyens qui permettent d'appuyer la société civile en tant que moteur de la démocratisation et de la transformation sociale (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principe 2; Disch et autres, 2007, recommandation 4);
- l'intérêt de protéger et de promouvoir la diversité, la pérennité et l'esprit d'innovation de la société civile en maintenant des mécanismes de soutien accessibles à diverses catégories d'OSC (ONG de différentes sortes, organisations communautaires, associations et autres OSC) (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principes 2 et 10; Tjonneland et Dube, 2007; Wood, 2004; DFID, 2006; Norvège, ministère des Affaires étrangères, 2006; O'Neil, Foresti et Hudson, 2007);
- la nécessité d'allier l'appui visant des initiatives de développement précises à un appui destiné à l'essor et à la croissance des OSC en tant que telles (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principe 9; Groupe nordique +, 2007);

- l'intérêt d'offrir un financement de base à long terme aux OSC des pays, aux organisations-cadres et aux réseaux, et un financement tenant compte de leurs priorités et de leurs façons de faire (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principe 7);
- l'importance de créer des partenariats stratégiques avec des OSC considérées comme des agents de changement (Ingelstam et Karlstedt, 2007, principe 5; Kassam et Mutakyahwa, 2006, p. 21-22).

153. L'étude récente du Groupe nordique + fait ressortir trois tendances générales en ce qui concerne l'appui accordé à la société civile du Sud, au niveau des pays, en réaction aux efforts des donateurs pour accroître l'efficacité et la pertinence de leur aide (Groupe nordique +, 2007, p. 2-3):

- le recours accru au financement de base ou à l'appui aux programmes, par opposition à l'appui aux projets;
- le recours accru aux intermédiaires d'acheminement de l'aide;
- le recours accru aux mécanismes de financement conjoints.

Ces tendances sont liées, puisque le financement de base et l'appui aux programmes par l'entremise d'intermédiaires font souvent intervenir des mécanismes de financement commun.

154. Comme le montre l'étude de cas portant sur l'Organization of Rural Associations for Progress (ORAP) – un regroupement d'associations rurales du Zimbabwe – le financement de base et l'appui aux programmes peuvent permettre à l'organisation bénéficiaire de réaliser le mandat qu'elle a elle-même défini (exemple 62). Un second cas du même genre, bien connu, est celui de l'organisation BRAC au Bangladesh, dont l'essentiel des ressources externes provient du financement commun de ses programmes (voir le recueil d'études de cas du GC-SC).

155. Nous examinerons également trois études de cas illustrant l'utilisation de mécanismes communs d'octroi de subventions:

- la fondation Manusher Jonno, au Bangladesh (exemple 63);
- le fonds CSLP au Honduras (exemple 64);
- la fondation pour l'environnement aux Philippines (exemple 65).

156. Les cas du Bangladesh et du Honduras nous ont paru intéressants parce qu'ils associent le financement de projets à des objectifs de développement des capacités. Le cas du Honduras a ceci d'intéressant aussi qu'il engage la double participation d'ONGI à titre de donateurs et à titre de membres du comité directeur.

157. L'étude de cas sur l'environnement aux Philippines qui suit immédiatement après décrit un mécanisme qui rend possible un financement à long terme sous la forme d'une fondation établie par l'USAID et la Fédération mondiale de la faune, tout en garantissant l'appropriation locale de l'initiative au moyen d'un mécanisme institutionnel.

158. La mise en commun de fonds au sein d'organisations intermédiaires d'octroi de subventions présente plusieurs avantages : elle permet aux donateurs d'adopter une vision plus large et plus stratégique; elle facilite la majoration du financement; elle rationalise la gestion des coûts de transaction des donateurs en cette ère de compression des frais de

fonctionnement (Disch et autres, 2007). Elle exige cependant une attention considérable au stade de la conception. La mise au point de mécanismes de saine gouvernance et le choix judicieux des intermédiaires sont deux conditions essentielles au succès durable, à la légitimité et à la viabilité de ce type de formules.

159. Les examens qui ont été faits de ces mécanismes communs d'octroi de subventions attirent l'attention sur certaines démarches conseillées :

- bien consulter les intervenants au moment de créer de tels mécanismes, afin de promouvoir leur ralliement au projet et la crédibilité de l'initiative (Wamugo et Skadkaer Pedersen, 2007);
- veiller à ce que les processus et procédures ne soient pas excessivement complexes ou coûteux (Eurodad, 2008; Hayes, 2008);
- éviter la tentation de percevoir l'organisation responsable de l'octroi des subventions comme une porte-parole des OSC dans le dialogue sur les politiques avec les donateurs ou avec les pouvoirs publics (Eurodad, 2008; Hayes, 2008);
- veiller à ce que les nouveaux mécanismes ne se substituent pas à d'autres mécanismes de soutien, afin d'éviter que les OSC dont les priorités ou les normes de rendement ne satisfont pas aux exigences d'un certain fonds soient « laissées pour compte » (ActionAid et CARE, 2006, p. 43);
- porter l'attention nécessaire aux résultats de développement et aux stratégies qui permettent de les atteindre (Kassam et Mutakyahwa, 2007).

En pratique : mécanismes de soutien à la société civile

Exemple 59 – Un éventail de mécanismes de soutien de la société civile à l'Asdi

En 2007, la Suède versait environ 17 p. 100 de son APD à des OSC ou par leur intermédiaire. Elle affectait environ le quart de cette somme à des accords-cadres d'une durée de cinq ou six ans conclus avec des ONG suédoises, dont certaines octroient des subventions à des organisations de moindre envergure, en plus de mettre en œuvre leurs propres programmes. L'Asdi avait 14 accords-cadres de ce genre en place en 2007.

Outre ces accords-cadres, l'Asdi finance des OSC suédoises, internationales, nationales ou locales au moyen d'autres enveloppes de financement, gérées par les bureaux thématiques ou régionaux de son administration centrale, par sa division de l'aide humanitaire et par les ambassades de la Suède dans les pays partenaires. La plupart de ces contributions sont approuvées dans le cadre des programmes de coopération de la Suède pour les pays ou les régions et sont donc assujetties à un contrôle plus rigoureux que l'aide fournie en vertu des accords-cadres. Toutefois, rien n'oblige à ce que la totalité de l'aide bilatérale soit rigoureusement alignée sur les programmes gouvernementaux des pays en développement, puisque l'on reconnaît la complémentarité des rôles des OSC et du gouvernement.

L'Asdi dirige également un centre de ressources sur la société civile créé à l'intention des OSC suédoises et de leurs partenaires des pays en développement et en transition. Ce centre offre de la formation et met à la disposition des OSC des salles de réunion pour le travail sur la société civile et le développement. L'Asdi gère une base de données

publique qui répertorie l'aide qu'elle fournit aux ONG suédoises et qui contient des renseignements sur les initiatives de ces dernières (www.sida.se/ngodatabase).

Sources : Brundin et Mast (2008); Gunnarsson (2006); Pratt, Adams et Warren (2006); Sida (2007); Wamugo et Skadkaer Pedersen (2007).

Exemple 60 – Mécanismes de soutien de la société civile en Norvège

À l'heure actuelle, la Norvège assure un soutien aux ONG norvégiennes, internationales et des pays en développement au moyen d'un système complexe qui fait intervenir le ministère des Affaires étrangères et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (la Norad). Le ministère et la Norad se partagent à parts égales le budget de financement des ONG, qui représentait environ 20 p. 100 de l'APD de la Norvège en 2007.

Le ministère des Affaires étrangères appuie les ONG dans le domaine de l'action humanitaire, de la consolidation de la paix et de la réconciliation. Il offre également une aide de transition qui comble le vide entre l'aide humanitaire immédiate et l'aide au développement à long terme. L'appui du ministère passe principalement par des ONG norvégiennes qui se chargent elles-mêmes de l'exécution des projets ou des programmes, ou qui travaillent en tandem avec des OSC d'autres pays.

À la Norad revient la responsabilité du mécanisme de soutien des ONG norvégiennes pour le travail de développement à long terme. Les deux éléments distinctifs de sa démarche sont l'application des principes de partenariat et l'approche axée sur les droits. En vertu des principes de partenariat, bien que la plupart des fonds soient d'abord dirigés vers les ONG norvégiennes, la planification et la mise en œuvre des activités financées relèvent des partenaires locaux, tandis que les partenaires norvégiens se limitent à jouer un rôle de soutien.

Le soutien des ONG norvégiennes offert par la Norad repose sur un système qui comprend à la fois des accords-cadres pluriannuels et des ententes individuelles. Une centaine d'ONG norvégiennes bénéficient du soutien de la Norad. La majeure partie de l'enveloppe de ressources est absorbée par le financement de base d'une trentaine d'ONG norvégiennes en vertu d'accords-cadres d'une durée de trois à cinq ans. Les petites ONG norvégiennes ont également accès à des mécanismes de subvention de plus faible ampleur, et un budget spécial est réservé aux ONG qui se consacrent à la diffusion d'information et à la sensibilisation à propos des questions de développement en Norvège. Un fonds modeste est prévu pour les projets de très petites organisations sans expérience préalable dans le domaine de l'aide. La Norad soutient en outre une trentaine d'ONGI et de réseaux, accordant la préférence à ceux dont l'administration centrale se trouve dans un pays du Sud.

D'autres fonds sont tirés de l'APD norvégienne allouée aux programmes bilatéraux et régionaux. C'est ce qui permet aux ambassades de la Norvège d'apporter un soutien direct aux OSC des pays partenaires ou de nouer des partenariats stratégiques avec les ONG norvégiennes.

Source : Evensmo et Gedde-Dahl (2008).

Exemple 61 – Lignes directrices pour le financement de la société civile en Tanzanie*

La Tanzanie a été à l'avant-garde de l'application des principes d'efficacité de l'aide; mais en 2006, l'appui des donateurs à la société civile tanzanienne semblait être en perte de vitesse à côté de l'aide offerte au gouvernement, alors que le financement disponible était perçu comme étant de trop courte portée, imprévisible et trop peu ciblé. On signalait par ailleurs un manque de transparence et d'information quant aux stratégies et aux modes de financement. En 2006, certaines OSC ont donc invité les donateurs à établir des lignes directrices qui favoriseraient une approche plus coordonnée et une transparence accrue.

Les donateurs ont accepté cette invitation, qui a donné comme résultat principal la rédaction et l'approbation de lignes directrices pour l'appui à la société civile (Ingelstam et Karlstedt, 2007). Ces lignes directrices proposent de recourir davantage au financement de base et d'adopter une vision à plus long terme. Elles encouragent également une meilleure coordination des efforts, sans que soient perdus de vue la diversité des OSC et les nombreux rôles dont elles s'acquittent sur le plan du développement. L'un des 12 principes énoncés dans les lignes directrices appelle ainsi à la diversification et à la transparence des stratégies de financement. Un autre préconise le choix de modalités de soutien qui encouragent l'innovation, les résultats et l'apprentissage. Mentionnons également le principe visant l'intégration de l'appui à la société civile dans l'ensemble des programmes de financement des donateurs. Cela signifie appuyer les OSC comme mesure complémentaire par rapport aux appuis sectoriels accordés aux gouvernements, et inscrire les enjeux de la société civile à l'ordre du jour du dialogue entre donateurs ou entre les donateurs et le gouvernement.

Dans un second temps, et pour répondre à la nécessité d'une plus grande transparence, les donateurs ont procédé à la création d'une base de données publique sur l'aide accordée à la société civile. Il s'agit d'une base de données Web qui permet le suivi du financement accordé par les donateurs participants à la société civile et qui donne des précisions telles que la taille du budget, la zone couverte et le secteur d'activité (www.civilsocietysupport.net). La base de données contient une mine renseignements sur le soutien des donateurs aux OSC tanzaniennes, mais pourrait être enrichie par l'ajout de données sur l'appui offert aux OSC du Nord œuvrant en Tanzanie.

Sources : Touchette (2008), Ingelstam et Karlstedt (2007).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 62 – L'approche-programme de l'ORAP au Zimbabwe

Lorsque la notion d'approche-programme a été mise de l'avant par le Réseau d'apprentissage sur les approches-programmes, en 2002, il était entendu que les modalités de l'approche-programme pouvaient tout aussi bien s'appliquer aux programmes d'OSC qu'à ceux des gouvernements. Il a alors été souligné que d'importantes ONG, telles BRAC et Proshika au Bangladesh, étaient déjà financées de cette façon. En Afrique, le cas de l'Organization of Rural Associations for Progress (ORAP) au Zimbabwe a aussi été signalé. En effet, l'ORAP a fait œuvre de pionnière en demandant à la communauté des donateurs de changer son mode de financement.

Ses relations avec les OSC du Nord et les donateurs officiels sont passées par trois phases dans les années 1980 et 1990. Au cours de la première phase, de 1980 à 1990, les

donateurs finançaient individuellement des projets et programmes relevant de plusieurs associations membres de l'ORAP. Cette façon de faire était inéquitable et engendrait d'importants coûts de transaction. Un processus d'auto-évaluation mené en 1989 a mis en évidence l'insatisfaction découlant du déséquilibre entre le temps consacré au travail sur le terrain et le temps passé à gérer les relations avec les partenaires.

C'est ce qui a décidé l'ORAP à changer de cap. En 1990, elle a convoqué ses bailleurs de fonds à une réunion en vue de dresser un protocole d'entente qui définirait les obligations et les attentes de chacun. Sept organisations du Nord, tant des donateurs officiels que des ONGI, ont accepté de mettre leurs fonds en commun pour appuyer l'ORAP d'une manière plus globale. Bien que chaque bailleur ait signé un protocole d'entente distinct, tous ont accepté que l'organisation recoure à un seul mécanisme de rapports et qu'elle ne distingue donc pas l'utilisation qui était faite des fonds de chacun.

Cette nouvelle approche a graduellement été enrichie par des initiatives ciblées de développement des capacités réalisées en collaboration avec l'Agence allemande de coopération technique et l'Agence japonaise de coopération internationale. Une troisième phase s'est ouverte en 1998, au cours de laquelle l'ORAP a conservé l'approche-programme, tout en permettant aux donateurs d'affecter leurs fonds à des programmes particuliers. Avec le temps, l'ORAP a noué des liens solides avec les organisations qui l'appuyaient, de sorte qu'on pouvait désormais aborder même des questions délicates dans un climat de confiance mutuelle.

Source : Nkomo (2002).

Exemple 63 – La fondation Manusher Jonno au Bangladesh

La fondation Manusher Jonno au Bangladesh a vu le jour en 2002 sous la forme d'un mécanisme de financement local financé par le DFID qui appuierait des activités dans le domaine des droits de la personne et de la gouvernance au Bangladesh. La gestion du fonds relevait d'un consortium placé sous la direction de CARE, qui collaborait avec Deloitte et Touche et le Bangladesh Legal Aid and Services Trust.

En 2006, la fondation est devenue une institution indépendante sous direction locale et, en 2007, elle a commencé à recevoir des fonds d'autres donateurs (Pays-Bas, Suède et Norvège). Elle remplit simultanément deux rôles : le rôle traditionnel d'un organe de financement et celui d'une ONG qui travaille à renforcer et à mobiliser la société civile à des fins particulières de développement.

La fondation cherche à aider les femmes, les hommes et les enfants démunis à exercer leurs droits civils, politiques, économiques et sociaux et à accroître leur sécurité et leur bien-être, par le truchement d'ONG partenaires qui servent d'intermédiaires à son financement. La fondation facilite le réseautage et la défense des droits, observe la situation des droits de la personne et de la gouvernance dans le pays et publie de l'information à l'intention du public.

Sources : Scanteam et ODI (2007); Tembo et Wells (2007); Wiseman (2007).

Exemple 64 – Le fonds CSLP au Honduras*

Le fonds CSLP des organismes de coopération au Honduras est un fonds multidonateurs créé par un groupe d'organismes de coopération en vue de renforcer la participation de la

société civile à l'élaboration de politiques favorables aux pauvres, dans le cadre du CSLP. Le fonds compte 13 donateurs, y compris des donateurs officiels et des ONGI.

Une priorité du fonds est d'amener les plus pauvres et les groupes marginalisés à prendre part au dialogue sur les politiques dont ils ont été exclus jusqu'ici, en raison du manque de capacités, de leur isolement géographique ou de leur vulnérabilité. Il s'agit de femmes, d'enfants, de jeunes, de groupes ethniques et de personnes handicapées. Compte tenu du fait que plus de 70 p. 100 des pauvres vivent en région rurale, on accorde une importance particulière à ces régions.

Le fonds encourage les groupes de la société civile à forger des liens de collaboration et à mettre leurs expériences en commun. Il complète son action en prenant des mesures pour favoriser le dialogue sur les politiques entre la société civile et le gouvernement à tous les échelons – local, municipal, régional et national.

L'initiative s'est révélée féconde à plusieurs égards :

- Les donateurs ont montré qu'ils sont prêts à financer la société civile si des mécanismes appropriés sont en place.
- Les groupes exclus ont saisi l'occasion qui leur était offerte par l'intermédiaire du fonds, signifiant leur intérêt et leur détermination à participer aux processus politiques.
- Les mécanismes de financement locaux ont été conçus de manière à promouvoir les liens et la solidarité entre les OSC, ce qui a un effet porteur durable pour la société civile, dont les capacités d'intervention dans les discussions relatives aux politiques sont renforcées.

Ce fonds est un bel exemple de coopération entre les OSC du Nord et du Sud qui cherchent à favoriser l'appropriation locale au moyen d'une structure opérationnelle marquée par le partage du pouvoir entre les ONGI et les représentants de la société civile du Honduras pour la gestion conjointe du fonds.

Source : « ACI-PRSP multi-donor fund for strengthening participation of Honduran civil society in the national poverty reduction strategy », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 65 – La fondation pour l'environnement aux Philippines*

À la fin des années 1980, les Philippines ont connu une hausse marquée de l'APD et un climat propice à la création de nouveaux mécanismes de subvention gérés par les ONG du pays. La fondation pour l'environnement aux Philippines est un exemple de mécanisme nouveau mis en place à cette époque. Elle a vu le jour en 1992 dans le cadre d'un échange « dette contre nature » selon lequel la Fédération mondiale de la faune et l'USAID ont racheté une dette de l'ordre de 21 millions de dollars américains qui a servi à financer le fonds de dotation de la fondation.

En dehors du gouvernement, la fondation est la plus importante institution subventionnaire vouée à l'environnement et au développement durable aux Philippines. Elle a pour mandat de servir de catalyseur aux initiatives visant la conservation de la biodiversité et le développement durable des collectivités dans les régions sensibles sur le plan environnemental. Alliant l'octroi de subventions au développement des capacités, la fondation entreprend, appuie et finance des activités de conservation biologique et de

développement durable, qu'elle jumelle à des activités de renforcement des capacités des ONG, des organisations populaires et des collectivités locales actives dans le maintien de la biodiversité et le développement durable.

La fondation est gérée par un conseil d'administration représentatif de la société civile et du gouvernement. Ce conseil est composé d'onze membres – six représentants régionaux, quatre représentants « hors cadre » élus sur la foi de leur notoriété nationale et un représentant de la Fédération mondiale de la faune. Un représentant du ministère des Finances siège également au conseil, en qualité de membre d'office.

Source : « *Foundation for the Philippine Environment: A Locally-Owned Funding Mechanism for CSOs* », étude de cas (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Procédures des donateurs et OSC du Nord

RECOMMANDATION 16 : DANS LA MESURE OÙ LES DONATEURS OFFICIELS VERSENT DES FONDS PAR L'INTERMÉDIAIRE DES OSC DU NORD, QU'IL ÉTABLISSENT DES PROCÉDURES ET DES RÈGLES PERMETTANT À CES OSC DE S'ACQUITTER DE LEURS RESPONSABILITÉS ET D'APPLIQUER LES PRINCIPES ET LES RECOMMANDATIONS RELATIFS À L'EFFICACITÉ DE L'AIDE PROPOSÉS DANS LA SYNTHÈSE DU GC-SC.

160. La recommandation 16 invite les donateurs à encadrer leurs apports d'aide versés par l'intermédiaire des OSC du Nord au moyen de procédures et de règles qui favoriseront l'efficacité de ces OSC au chapitre de l'aide. Comme le signale la section correspondante de la *Synthèse* du GC-SC, cette question soulève des enjeux complexes, qui demandent à être considérablement approfondis et qui pourraient faire l'objet de discussions lors du prochain Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, prévu pour 2011.

161. Le sujet est important, car la majeure partie de l'APD accordée à la société civile passe par les OSC des pays donateurs et par les OSC internationales (CIS, 2007; Pratt, Adams et Warren, 2006). À titre indicatif, la part de l'aide à la société civile remise aux OSC canadiennes ou par leur entremise se situait entre 70 et 80 p. 100 en 2007-2008, la part restante se partageant entre les OSC internationales et celles des pays en développement (estimé à partir de la base de données sur les fournisseurs de l'ACDI). Aux États-Unis, cette proportion dépassait 95 p. 100 en 2004 (CIS, 2007).

162. Pourtant, les exigences et les conditions imposées par les donateurs ont souvent pour effet de borner les relations entre les OSC du Nord et du Sud; il s'agit, par exemple, de restrictions quant au type d'activités admissibles, de contraintes liées à l'adoption de mécanismes de soutien plus souples comme le financement de base et l'appui aux programmes ou d'exigences sur les plans du suivi, des rapports et de l'évaluation qui minent ou surchargent les capacités de programmation autonome des OSC du Sud. En présence de telles restrictions, les OSC du Nord peinent à respecter les priorités et les systèmes de gestion de leurs homologues du Sud, ou à promouvoir leur développement institutionnel et leur pérennité (Tomlinson, 2006; Wallace et Chapman, 2004).

163. Les études de cas qui suivent présentent quatre exemples mettant en jeu des politiques, mécanismes et procédures adoptés par les donateurs jugés pertinents pour promouvoir l'efficacité des OSC du Nord. L'exemple 66 décrit les accords sur les programmes de partenariat du DFID, qui assurent aux organisations britanniques et autres

un soutien à long terme, généralement d'une durée de six ans. Comme le signale le texte de l'exemple, les partenaires du DFID apprécient la souplesse avec laquelle ces accords sont gérés.

164. Nous verrons ensuite, dans l'exemple 67, les efforts déployés par la Norvège pour renforcer sa programmation en collaboration avec les OSC partenaires norvégiennes. Pour accroître l'appropriation locale et l'alignement sur les priorités des partenaires, les OSC norvégiennes devront faire état de leur connaissance locale, de leurs réseaux sur le terrain et des efforts qu'elles font pour respecter les priorités de leurs partenaires locaux. Des formules permettant une meilleure coordination entre les OSC du Nord dans le cadre de nouvelles alliances seront également encouragées.

165. Les exemples 68 et 69 puisent largement à l'expérience canadienne. L'exemple 68 examine la relation qui s'est tissée entre les organismes de coopération volontaire du Canada et l'ACDI, illustrant la collaboration qui a encouragé la concentration des efforts et l'adoption d'une approche misant davantage sur les programmes.

166. L'exemple 69 porte sur le problème des procédures de gestion des donateurs afférentes aux résultats et à la responsabilisation, dont la pertinence a été signalée dans la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC. Comme l'indique l'exemple, des tensions subsistent entre la gestion visant véritablement les résultats et la gestion visant le contrôle par les donateurs. Si les OSC arrivent à trouver des interlocuteurs ouverts à des méthodes mieux adaptées aux besoins des OSC et de leurs bénéficiaires, elles constatent que cette ouverture est aléatoire et ponctuelle et n'a pas été institutionnalisée par les donateurs.

167. Le dernier exemple (70) concerne la relation de financement entre la Commission européenne et les OSC qu'elle appuie. Les auteurs de l'étude présentée dans l'exemple concluent que le modèle actuel, à caractère contractuel et concurrentiel, ne fournit pas les incitatifs voulus aux OSC, qui sont obligées de se concentrer sur la gestion financière et la rédaction de rapports, aux dépens d'efforts visant à maximiser la qualité, l'impact et la pertinence des programmes. Les auteurs recommandent un modèle alternatif basé sur trois éléments:

- une relation de partenariat dont la flexibilité s'accroît à mesure que les OSC démontrent leurs compétences et leur fiabilité;
- un rééquilibrage en faveur de la responsabilisation « stratégique » plutôt que contractuelle;
- un modèle de collaboration basé sur la confiance et le dialogue.

En pratique : comment promouvoir l'efficacité des OSC du Nord

Exemple 66 – Les accords sur les programmes de partenariat et autres mécanismes d'appui à la société civile du DFID*

Parmi les principaux mécanismes de soutien aux OSC utilisés par le DFID figurent les accords sur les programmes de partenariat, établis en 2000 pour assurer un financement sans restriction aux OSC avec lesquelles le DFID entretient des rapports étendus, et dont le système de valeurs, la vision et les priorités correspondent aux siennes. Ces accords

sont généralement d'une durée de six ans. Vingt-six accords entre le DFID et des organisations du Royaume-Uni ou étrangères sont actuellement en vigueur.

L'accès à ce mécanisme repose sur un éventail de critères, notamment :

- une cohésion suffisante entre les priorités de l'OSC et celles du DFID;
- des normes rigoureuses en matière de gouvernance de l'OSC;
- un « rayonnement » de grande portée dans les pays pauvres ou au Royaume-Uni pour rallier l'appui du public à l'égard des activités de développement.

Les partenaires du DFID ont salué l'arrivée d'un financement à long terme sans restriction qui les laisse concentrer leurs efforts sur les questions stratégiques plutôt que sur la recherche de sources de financement. Ce mécanisme leur permet d'aborder la réduction de la pauvreté selon une optique plus globale et d'accroître l'impact des initiatives de développement sur le terrain. Il leur permet également de faire de la recherche, de prendre des risques calculés et de financer des organisations communautaires de moindre envergure afin qu'elles puissent développer leurs capacités et faire entendre leur voix. Toute une gamme d'activités sont admises, y compris le renforcement des capacités de l'organisation et les programmes d'apprentissage et d'adaptation.

Les accords sur les programmes de partenariat sont considérés comme de véritables partenariats entre le DFID et les OSC; ils s'accompagnent d'un dialogue constructif sur les politiques, d'échanges d'idées et d'une mise en commun des informations.

Sources : « *Partnership Programme Arrangements – Department for International Development UK* », étude de cas (2008); DFID (2006).

*Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).

Exemple 67 – Rationalisation des modalités de soutien aux OSC en Norvège

La Norvège a entrepris de rationaliser les modalités qu'elle utilise pour acheminer son aide aux OSC norvégiennes. Un volet de cela consistera à insister davantage sur l'appropriation locale, pour que les forces sociales du pays bénéficiaire définissent elles-mêmes les actions à mener en vue du renforcement de la société civile, avec l'appui des partenaires internationaux.

Cette nouvelle approche exigera une meilleure compréhension des réalités nationales, et de plus grands efforts pour assurer l'efficacité des OSC comme agents du changement. L'approche axée sur les droits restera fondamentale, mais les partenaires devront satisfaire à des exigences plus élevées en ce qui concerne leurs connaissances du terrain, leurs liens avec les groupes vulnérables et les mouvements sociaux de la base ainsi que la durabilité de leurs contributions au développement.

Entre-temps, les ONG sont encouragées à former des organisations-cadres, à harmoniser leurs initiatives avec les priorités de la Norvège et des pays en développement et à réduire le nombre de pays dans lesquels elles travaillent.

Source : *Evensmo et Gedde-Dahl* (2008).

Exemple 68 – L'expérience du Canada auprès des organismes de coopération volontaire

La Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI finance un certain nombre de programmes dont le but est d'encourager la participation active des citoyens canadiens

aux activités de développement. Au cours des dernières années, tant l'ACDI que les organisations canadiennes qu'elle finance se sont appliquées à accroître la cohérence des programmes et la coopération entre les organisations. Le cas des organismes de coopération volontaire (OCV) canadiens en est un bon exemple.

Le Canada compte 10 OCV, financés par l'entremise du Programme de coopération volontaire de l'ACDI. Ces OCV ont reconnu qu'ils avaient intérêt à resserrer leurs liens de coopération, et leurs premiers efforts en ce sens les ont portés à revoir leur relation avec l'ACDI. Il en a résulté un seul programme cohérent qui a remplacé neuf programmes déconnectés (le nombre de membres est passé à 10 lorsque Ingénieurs sans frontières Canada s'est joint au groupe, en 2006). Ensemble, l'ACDI et les OCV ont élaboré un cadre de principes qui établit leurs objectifs communs et les engagements des partenaires du programme en matière de développement.

Cet esprit de collaboration entre les OCV a permis d'envisager des innovations et des possibilités de synergies nouvelles. Ainsi, l'Entraide universitaire mondiale du Canada et le Centre d'étude et de coopération internationale, en fusionnant leurs activités de coopération volontaire pour en faire un programme conjoint, Uniterra (exemple 75), ont pu rationaliser la répartition sectorielle et géographique de leurs programmes respectifs et concentrer leurs efforts sur un nombre réduit de pays et de secteurs. CUSO et VSO ont pour leur part carrément fusionné leurs organisations. En élaborant leurs propositions à l'intention de l'ACDI pour la période 2009-2014, les OCV ont recensé les pays où au moins deux d'entre eux prévoyaient intervenir dans un même secteur, dans le but de coordonner leurs activités et d'en assurer la synergie et la complémentarité.

Cette collaboration au sein des OCV a transformé leurs relations avec l'ACDI, qui font désormais l'objet d'un dialogue plus authentique à l'égard des questions administratives ou des politiques de développement. Des réunions trimestrielles se tiennent maintenant entre l'équipe du Programme de l'ACDI et les directeurs généraux des OCV; les OCV ont davantage leur mot à dire sur les modes de reddition de comptes et la présentation des rapports; les relations courantes entre l'ACDI et les OCV sont désormais plus transparentes et plus uniformes. Dans le cadre du développement international au Canada, ce partenariat en évolution entre l'ACDI et les OCV est perçu comme un modèle exemplaire de coopération gouvernement-société civile.

Source : Turcot et McLaren (2008), avec mise à jour.

Exemple 69 – L'expérience des OSC du Nord en matière de gestion axée sur les résultats

Dans le cadre d'un examen multipartite de l'expérience de l'ACDI en matière de gestion axée sur les résultats réalisé en 2002, les OSC et d'autres bénéficiaires du soutien de l'ACDI ont exprimé des vues généralement favorables, dans la mesure où cette méthode encourage plus de rigueur dans la recherche de résultats au niveau des effets et des impacts. Ils y ont également vu un bon outil pour promouvoir le dialogue avec les OSC partenaires et les bénéficiaires du Sud.

En revanche, ils ont noté des tensions au niveau de l'Agence entre la gestion véritablement axée sur les résultats et la gestion axée sur la responsabilisation (la première utilisant les données sur le rendement pour favoriser l'apprentissage et pour améliorer la prise de décisions, pas seulement pour rendre compte des résultats aux gestionnaires et aux parties prenantes). L'examen a permis de dégager plusieurs points

dignes d'attention : le recours trop fréquent à la gestion axée sur les résultats à titre de mécanisme de conformité aux ententes de contribution plutôt qu'à titre de méthode de gestion dynamique misant sur l'apprentissage; la nécessité d'un changement d'attitude; la nécessité de diffuser des directives mieux adaptées et d'adopter des mesures d'incitation appropriées afin que la gestion axée sur les résultats puisse servir d'outil de gestion stratégique (ACDI, 2002a, p. ii-iii).

L'expérience des OSC avec l'ACDI semble assez proche de leur expérience avec d'autres donateurs. Lors d'une série d'ateliers organisés par des OSC avec leurs partenaires des pays en développement, en 2005, les participants ont fait part de leurs observations en ce qui concerne la réceptivité des donateurs à l'inclusion d'outils participatifs ou qualitatifs, par exemple les profils dressés par les collectivités, les récits et les résultats de groupes de discussion. Ils ont signalé que plusieurs donateurs, comme l'UNICEF, le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population, avaient des cadres normalisés pour les rapports qui laissaient peu de place à ce type de suivi et d'évaluation des résultats. Ils ont souligné que de nombreux donateurs étaient prêts à accepter des rapports comprenant des analyses des processus de changement mis en marche par les projets, pour autant que ces analyses viennent appuyer les indicateurs quantitatifs et non les remplacer. Les participants en ont conclu que l'approche adoptée par les donateurs dépend largement des individus ou des bureaux avec lesquels on a l'occasion de faire affaire.

Sources : ACDI (2002a et 2002b); CPAR, CIH, IDI, WVC (2005); Postma (2009).

Exemple 70 – L'impact des relations contractuelles entre les bailleurs de fonds et les OSC sur l'efficacité

Des chercheurs d'Ingénieurs sans frontières, organisation qui a des relations de partenariat avec d'autres OSC en Afrique, ont étudié les mécanismes contractuels, de rapports et d'évaluation de la Commission européenne et la manière dont ces mécanismes influent sur le comportement des OSC. Ils exposent un modèle de financement axé sur la relation contractuelle établie entre la Commission et les OSC et la distribution des fonds selon un mode d'accès concurrentiel.

Les auteurs décrivent plusieurs aspects de ce modèle relationnel qui incitent les OSC bénéficiaires à concentrer leur énergie sur la gestion financière et l'établissement de rapports dont le contenu porte surtout sur les activités. Selon eux, certains gestionnaires des OSC consacrent de 30 à 50 p. 100 de leur temps aux rapports. De telles tâches, axées essentiellement sur les exigences de reddition de comptes formelles de la Commission et des autres bailleurs de fonds, sont inévitablement accomplies au détriment d'efforts pour maintenir et rehausser la qualité des programmes et aux dépens de ce que les auteurs appellent la « responsabilisation stratégique » fondée sur les résultats, l'impact et la pertinence stratégique.

L'étude évoque la nécessité de repenser la nature « contractuelle » de la relation entre la Commission et les OSC. On recommande de la remplacer par une relation basée sur trois principes sous-jacents :

- un partenariat dont la flexibilité s'accroît à mesure que les OSC démontrent leurs compétences et leur fiabilité;
- un meilleur équilibre entre responsabilité contractuelle et responsabilité stratégique;

- des partenariats misant sur la confiance mutuelle et le dialogue, destinés à atteindre des objectifs partagés.

Source : « *Étude des relations de partenariat entre la Commission européenne et les OSC européennes en Afrique* », étude de cas (2009).

PARTENARIATS D'OSC

168. Les OSC sont souvent plus efficaces lorsqu'elles travaillent en réseau ou dans le cadre de partenariats entre OSC. Le GC-SC a formulé deux recommandations à cet égard, la première à l'intention des donateurs, la seconde à l'intention des OSC. Nous aborderons chacune de celles-ci à tour de rôle dans les sections qui suivent.

Appui des donateurs à la coordination des OSC

RECOMMANDATION 17 A) : QUE LES OSC REÇOIVENT UN APPUI DANS LEURS EFFORTS POUR COORDONNER LEURS ACTIVITÉS PAR L'ENTREMISE D'ORGANISMES-CADRES, DE GROUPES DE TRAVAIL, DE RÉSEAUX ET DE COALITIONS.

169. La recommandation 17 a) invite les donateurs à appuyer les efforts que font les OSC pour coordonner leurs activités. Nous n'avons pas pu déterminer si ce genre d'appui est particulièrement insuffisant ou pas par comparaison à d'autres types d'activités, car le sujet ne semble pas avoir été abordé de façon systématique. On constate toutefois une effervescence d'efforts de coordination de la part des OSC, passant par l'essor d'organisations-cadres nationales, d'organes régionaux et d'initiatives internationales. L'existence de ces initiatives fait croire que leur financement est en croissance également. Les cas qui suivent sont des exemples de partenariats et de coopération d'OSC financées au moins en partie par les donateurs.

170. Mentionnons comme premier exemple la façon dont les OSC ont réussi à se mobiliser aux échelons national, régional et international, pour participer aux consultations préparatoires du HLF-3 et au HLF-3 même. La capacité des OSC de s'organiser comme elles l'ont fait, avec un succès considérable, et de façon relativement représentative des OSC du monde entier, est un reflet de la portée croissante des réseaux et des organisations-cadres que les OSC ont établis pour mieux coordonner leurs efforts. Leur participation au processus d'Accra a pris deux formes – des consultations et interventions de plaidoyer indépendantes, organisées sous la coupole d'un groupe de pilotage international, et la participation au processus du GC-CS. Une douzaine de donateurs officiels ont contribué à ces processus, en appuyant les consultations aux niveaux national, régional et international et les activités connexes.

171. Les donateurs peuvent appuyer les efforts de coordination des OSC de diverses façons. Lorsqu'il s'agit d'organisations-cadres, celles-ci sont souvent des OSC dotées de la personnalité juridique qui peuvent faire l'objet d'un financement au même titre que n'importe quelle autre OSC. Un cas similaire est celui de réseaux relativement bien établis, qui sont moins souvent des OSC à proprement parler, mais qui sont hébergés par une OSC chef de file qui peut servir de voie d'acheminement du financement. Enfin, lorsqu'il s'agit d'activités de réseautage plus informelles ou ponctuelles, le financement des donateurs est parfois moins direct, et peut se faire dans le cadre des appuis de base

des OSC participantes ou par le truchement de postes budgétaires prévoyant de telles activités dans le cadre de projets ou de programmes.

172. Nous avons déjà vu dans les sections précédentes des exemples d'organisations-cadres ou de coalitions d'OSC dont les activités de coordination concernaient surtout la participation au dialogue sur les politiques. Il s'agit des cas suivants :

- la coalition du Jubilé 2000 (exemple 18);
- l'Action mondiale contre la pauvreté (exemple 5);
- la coalition d'OSC en faveur de l'éducation de base au Burkina Faso (exemple 22);
- le groupe thématique sur l'égalité entre les sexes au Kenya (exemple 21).

173. Nous examinons quatre autres études de cas dans les prochains exemples :

- la Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida, qui illustre le type d'appui que les donateurs peuvent offrir pour encourager les initiatives de collaboration mises de l'avant par les OSC pour accroître la portée et l'impact de leurs programmes (exemple 71);
- la démarche entreprise par le Comité de coopération pour le Cambodge afin d'établir des principes éthiques et des normes minimales devant guider ses membres et la société civile dans son ensemble (exemple 72);
- une organisation-cadre, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), qui a établi un code d'éthique auquel ses membres sont tenus d'adhérer, ainsi que des principes de partenariat destinés à éclairer les relations des OSC membres avec leurs partenaires des pays en développement (exemple 73);
- la Charte sur l'obligation de rendre des comptes établie à l'intention des ONGI, comme exemple de coordination des OSC à l'échelle internationale (exemple 74).

174. Une analyse documentaire portant sur les réseaux d'OSC et les initiatives communes d'élaboration de politiques par Perkin et Court (2005) permet de dégager un certain nombre de bonnes pratiques à l'intention des OSC et des donateurs, dont les suivantes :

- concilier la mise en place de structures de coordination claires et l'adoption d'une approche flexible propice à l'engagement dynamique de tous les membres;
- fixer des objectifs clairs qu'on utilisera pour guider les actions du réseau et éviter les dérapages;
- veiller à ce que le réseau soit réellement représentatif de ses membres, en prêtant une attention constante aux différences de culture, à l'accès aux ressources et à la dynamique du pouvoir;
- confier la responsabilité du réseau à un coordonnateur ou à un secrétariat au lieu de miser exclusivement sur les actions volontaires des membres;
- investir dans des systèmes de communication bien adaptés aux capacités locales;
- bien comprendre ce qui motive la participation des membres;
- reconnaître que la force d'un réseau tient à la capacité de ses membres – pour assurer le succès d'un réseau, il pourrait être nécessaire de prendre des mesures complémentaires visant à rehausser la capacité des membres.

En pratique : appui des donateurs aux efforts des OSC pour coordonner leurs activités

Exemple 71 – La Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida

La Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida regroupe quatre ONG canadiennes autour d'un programme d'activités harmonisées dans quatre pays d'Afrique. La décision de former une coalition a découlé du besoin ressenti par le personnel de CARE Canada, Plan Canada, Aide à l'enfance Canada et Vision mondiale Canada de faire front commun dans la lutte contre le VIH/sida. Une demande de financement a été soumise au Fonds canadien pour l'Afrique, qui a conclu une entente de subvention de trois ans avec la coalition.

En collaboration avec leurs partenaires sur le terrain, les quatre ONG ont pu appliquer des pratiques exemplaires à l'échelle internationale ayant trait aux programmes de lutte contre le VIH/sida destinés aux enfants et aux jeunes. La Coalition cherchait en priorité à renforcer les capacités des organisations communautaires, des organisations confessionnelles et des ONG locales pour les aider à réaliser des programmes intégrés axés sur le VIH/sida. Grâce aux forces réunies de ses membres, la Coalition a aidé des centaines d'OSC et des milliers de personnes vivant avec le VIH/sida. Le projet a suscité une plus grande collaboration entre les organisations communautaires participantes et accru leurs capacités au chapitre du dialogue avec les pouvoirs publics.

Ce projet est un bon exemple de l'appui offert par un donateur à une initiative de collaboration dirigée par des OSC; cependant, dans ce cas-ci, personne n'avait imaginé la complexité de la dynamique organisationnelle en jeu, ni les ressources nécessaires pour qu'un groupe d'OSC coopèrent efficacement à cette échelle. Avec le temps, il est apparu que l'instauration d'un climat de confiance et la mise en commun de l'information entre les membres exigent des efforts relationnels soutenus, auxquels des ressources humaines et financières doivent être affectées dès la conception du programme et la préparation du budget. Le financement de la Coalition a pris fin en 2007. Depuis, certains de ses membres ont mené des programmes de manière indépendante. La Coalition cherche actuellement de nouvelles sources de financement.

Sources : Coalition canadienne (2008); De Pauw (2007).

Exemple 72 – Un recueil de principes et de normes pour les ONG du Cambodge

Le Comité de coopération pour le Cambodge est une organisation-cadre qui cherche à faciliter la coopération de la part des ONG au Cambodge. Mis sur pied en 1991 par 24 ONGI, le Comité représentait 102 membres en 2008.

En 2004, avec l'aide financière d'un groupe de donateurs officiels et d'ONGI, le Comité a mené à bien un projet sur les bonnes pratiques des ONG afin de répondre aux demandes croissantes des intervenants du secteur ou autres qui réclamaient une plus grande responsabilisation de la part des ONG. Il a mobilisé un groupe de travail composé de représentants d'ONG à qui il a confié la mission de dialoguer avec leurs homologues et d'autres parties prenantes pour formuler un code de principes éthiques et de normes minimales à l'intention des ONG du Cambodge.

Le code vise à améliorer les règles de pratique des organisations afin que le public puisse avoir confiance dans l'intégrité des personnes et des organisations qui représentent le secteur des ONG et dans l'efficacité de leurs programmes. Le code énonce neuf principes éthiques : le partenariat, l'indépendance, la coopération, la transparence, la responsabilisation, l'absence d'affiliation politique, la non-discrimination, la non-violence, le respect des droits de la personne et des collectivités.

Un second groupe de travail créé dans le cadre de l'initiative a eu pour mandat de concevoir un système d'autocertification à participation volontaire maintenant reconnu par le Conseil pour le développement du Cambodge. Il s'agit d'un mécanisme pour encourager les ONG à se conformer au code.

Le Comité a étendu son réseau à un vaste éventail d'OSC et d'autres intervenants du Cambodge et internationaux, et a multiplié les efforts pour faire connaître le code et les bonnes pratiques en matière de responsabilisation. Cette étude de cas a été citée comme exemple de bonne pratique lors du dialogue régional sur la société civile et l'efficacité de l'aide tenu à Hanoï, au Vietnam.

Sources : Comité de coopération pour le Cambodge – Cooperation Committee for Cambodia (2007 et 2008) et Sothath (2008).

Exemple 73 – Le Code d'éthique et les principes de partenariat du CCCI

Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) est une organisation-cadre regroupant des organismes du secteur volontaire canadien. Il compte, parmi ses objectifs stratégiques, renforcer la société civile et contribuer à la transformation organisationnelle de ses membres. Le travail en vue d'atteindre ces objectifs est financé par les cotisations des membres et par une entente en matière de programme avec l'ACDI.

Au début des années 1990, les membres du CCCI ont formulé un code d'éthique à l'intention de ses membres. Adopté en 1995, le Code énonce les normes éthiques minimales que les membres du CCCI se doivent d'observer en matière de gouvernance, d'intégrité organisationnelle, de gestion des ressources humaines, de gestion financière et de collecte de fonds. Le Code repose sur le principe de l'auto-ratification et de la responsabilité à l'égard des pairs et se rattache à un programme d'éthique plus vaste.

En 2004, le CCCI a greffé au Code une série de principes et de normes se rapportant aux partenariats Nord-Sud. Les principes ont été élaborés au cours d'un processus échelonné sur deux ans ayant mis à contribution les OSC du Sud. Un des principes reconnaît les inégalités découlant de la dynamique du pouvoir lorsqu'il s'agit de relations de financement et encourage les partenaires à établir des partenariats équitables. Un autre principe met l'accent sur le partenariat en tant que processus d'accompagnement à long terme qui appuie le droit des gens de déterminer leurs propres priorités en matière de développement dans le cadre de leurs propres organisations (CCCI, 2008a, p. 12).

Le CCCI encourage ses membres à appliquer le Code d'éthique et les principes de partenariat, par l'entremise d'ateliers sur la pratique éthique et de la publication de documents traitant de questions comme la gestion des conflits d'intérêts et la collecte de fonds.

Sources : CCCI (2008a et 2008c); <http://www.ccic.ca/f/002/ethics.shtml>.

Exemple 74 – La Charte sur l’obligation de rendre des comptes des ONGI

La Charte sur l’obligation de rendre des comptes est le fruit de discussions entre les dirigeants de plusieurs grandes ONGI qui se réunissent depuis 2003 lors d’un atelier annuel (International Advocacy Non-Governmental Organizations Workshop). L’atelier doit ses origines à un réseau informel composé du Hauser Center for Non-Profit Organizations, de CIVICUS et de plusieurs dirigeants d’ONGI. L’atelier rassemble diverses OSC mondiales actives dans la promotion de la justice sociale, économique et politique.

Les coûts associés à l’atelier sont assumés chaque année par les organisations hôtes de l’atelier et par les participants eux-mêmes. Des subventions complémentaires provenant de plusieurs fondations financent certains éléments du processus consultatif qui a lieu entre les ateliers, et une petite subvention a été accordée par la Fondation Ford en 2006 pour financer le travail du secrétariat, assuré par CIVICUS. On espère, cependant, que la mise en œuvre de la Charte s’autofinancera grâce aux cotisations des signataires, dont les montants seront déterminés en fonction des revenus de chacun.

La Charte a vu le jour après trois ans de recherches et de consultations. Elle a été adoptée en 2006 par 11 ONGI qui ont participé à l’atelier. Les ONGI de tous les secteurs sont invitées à signer la Charte, et en 2008, six d’entre elles s’étaient ajoutées à la liste.

L’un des neuf principes de la Charte engage les signataires à faire preuve d’ouverture, de transparence et d’intégrité à l’égard de leurs structures, de leur mission, de leurs politiques et de leurs activités. La Charte renferme également des principes relatifs à la bonne gouvernance, à l’éthique en matière de collecte de fonds, au professionnalisme de la gestion, à la non-discrimination, à l’efficacité des programmes, à un travail de promotion rationnel, à l’indépendance et au respect des principes universels garantis par la *Déclaration universelle des droits de l’homme*.

Le principe ayant trait à la bonne gouvernance engage les membres à disposer au moins des mécanismes suivants :

- une instance dirigeante qui supervise et évalue le travail du directeur ou de la directrice et contrôle les questions relatives aux programmes et au budget;
- des procédures écrites relatives à la nomination, aux responsabilités et aux attributions des membres de cette instance dirigeante, ainsi qu’à la prévention et à la gestion des conflits d’intérêts ;
- une assemblée générale régulière ayant le pouvoir de nommer et de remplacer les membres de l’instance dirigeante.

La surveillance de l’application de la Charte incombe à un comité de gestion élu. Ce comité a pour tâche de concevoir des mécanismes de conformité et de reddition de comptes ainsi qu’un processus d’examen par les pairs.

Source : Organisations non gouvernementales internationales – Charte sur l’obligation de rendre des comptes (2005). Pour prendre connaissance de la charte, voir : <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-fra.pdf>

Division du travail entre OSC du Nord et OSC du Sud

175. Examinons maintenant d’un peu plus près les partenariats Nord-Sud. Comme le reconnaît la *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC, ces relations

peuvent être affligées des mêmes liens de dépendance et des mêmes déséquilibres de pouvoir que d'autres relations Nord-Sud. Les OSC du Sud s'inquiètent également de la concurrence des ONGI, dont certaines ont depuis peu ouvert des bureaux dans des pays du Sud pour accroître leur accès au financement décentralisé des donateurs (Agg, 2006).

RECOMMANDATION 17 B) : QUE LES OSC DU NORD ET DU SUD TRAVAILLENT DE CONCERT À DÉFINIR LES DOMAINES OÙ ELLES POSSÈDENT DES AVANTAGES COMPARATIFS POUR ÉTABLIR UNE RÉPARTITION APPROPRIÉE DU TRAVAIL SUSCEPTIBLE D'ENCOURAGER LES OSC DU SUD À SE DÉVELOPPER ET À RENFORCER LEUR RÔLE DANS LA SOCIÉTÉ AU FIL DU TEMPS.

176. La recommandation 17 b) laisse entrevoir l'intérêt de s'arrêter aux caractéristiques des partenariats fructueux entre OSC du Nord et OSC du Sud. Cela nous amène à réfléchir sur la valeur ajoutée apportée par les OSC du Nord dans ces partenariats. Parmi les éléments de cette valeur ajoutée qui ressortent des exemples déjà étudiés dans ce document, mentionnons l'apport de leur crédibilité internationale et de leur expertise, le rôle qu'elles peuvent jouer comme partenaires du développement des capacités et leur rôle d'intermédiation entre les donateurs officiels et les OSC du Sud (voir les études de cas mettant en valeur la relation entre CARE et *ForoSalud* au Pérou, CODE et *Progresso* au Mozambique, CHF et ses partenaires en Guyana, les OSC du Nord et leurs partenaires locaux dans le cadre du fonds CSLP du Honduras et des OSC canadiennes avec l'organisation Butoke en RDC).

177. Les quatre études de cas décrites dans les pages suivantes présentent des caractéristiques similaires :

- L'étude de cas sur la solidarité des OSC en Indonésie rappelle l'importance de la solidarité internationale dans la résistance aux régimes autoritaires, en l'absence d'autres sources de soutien (exemple 75). Il s'agit d'un thème récurrent dans l'histoire des relations entre les OSC du Nord et du Sud, illustré également en Amérique Latine dans le cadre de la lutte pour la démocratie et les droits de la personne des années 1980 (Campodónico et Valderrama, 2005).
- Le cas d'Uniterra illustre les rôles du partenaire du Nord en matière de mobilisation des ressources et d'appui au développement des capacités et la nature des relations entre Uniterra et les partenaires locaux (exemple 76).
- L'étude de cas sur la Fédération internationale pour le planning familial (IPPF) montre comment une ONGI peut apporter une valeur ajoutée à ses membres du Sud sous la forme d'un système d'accréditation qui établit des normes de services communes et assure la responsabilisation des membres (exemple 77).
- L'étude de cas portant sur le tandem MASAI-Caritas Neerlandica aux Philippines illustre un partenariat entre une OSC donatrice du Nord et un partenaire local spécialisé dans le renforcement des capacités. Elle montre l'évolution de ce partenariat au fil des ans, et l'adoption d'un modèle de gestion plus fortement axé sur le leadership et la prise en charge locaux (exemple 78).

178. Dans leur examen des partenariats d'OSC norvégiennes en Tanzanie, Chapman et Wendoh soulignent l'importance de la solidarité et du soutien moral et politique mutuel des partenaires. Ils attirent l'attention sur les possibilités de réseautage, d'échange d'information et d'accès à l'information offertes par les OSC du Nord, et sur les brèches

qui s'ouvrent afin de permettre aux OSC du Sud de prendre part au dialogue sur les politiques à l'échelle internationale (Chapman et Wendoh, 2007).

179. La communauté internationale des OSC attache une vive importance à la question des partenariats Nord-Sud, qui fera l'objet d'une réflexion poussée dans le cadre du Forum sur l'efficacité du développement des OSC décrit dans l'exemple 80. Processus d'envergure mondiale, le Forum permettra aux OSC d'élaborer des principes et des codes de conduite qui devraient répondre à de nombreuses préoccupations relatives à l'efficacité des OSC, notamment la question des partenariats Nord-Sud (Groupe de facilitation global, 2008).

En pratique : collaboration entre les OSC du Nord et du Sud

Exemple 75 – Solidarité des OSC en Indonésie

En Indonésie, les relations entre les OSC nationales et les OSC du Nord ont évolué au gré des changements politiques et sociaux qu'a connus le pays au cours des 40 dernières années.

C'est vers la fin des années 1960, sous la dictature de Suharto (1967-1998), qu'apparaissent des OSC se consacrant au développement et à la défense des droits. Celles-ci ont été fondées le plus souvent par de jeunes intellectuels qui cherchaient à promouvoir de nouvelles approches du développement ainsi que des méthodes participatives et ascendantes. Elles assuraient des services sociaux, encourageaient le développement communautaire et le changement social et militaient en faveur de la démocratie, des droits de la personne et d'un développement différent.

L'existence de ces OSC nationales et locales était intimement liée au soutien d'OSC provenant de plusieurs pays du Nord, qui était appréciable financièrement et important sur le plan stratégique. Car outre une source de fonds, les OSC du Nord représentaient pour leurs homologues indonésiennes une voie d'accès à l'information, puisque l'accès était difficile dans le pays, et concouraient au développement de leurs capacités. Cette période des relations entre les OSC du Nord et les OSC indonésiennes se démarque par les liens de solidarité établis entre les OSC nationales et du Nord.

Cette solidarité s'est étiolée, cependant, depuis la fin du régime de Suharto. Ainsi, de nombreuses OSC du Nord ont ouvert des bureaux dans les régions, et sont perçues par les OSC locales comme des concurrentes au chapitre du financement. Autre fait nouveau, la création par la Banque mondiale de plusieurs mécanismes nouveaux de financement sous contrôle des donateurs officiels, qui ont chacun une portée et un secteur d'intervention précis, avec leurs propres priorités de programmation en ce qui concerne l'appui du travail des OSC et des administrations locales.

Ces tendances ont transformé le paysage de la collaboration entre les OSC. Dans ce paysage changeant, on reproche à certaines OSC du Nord de collaborer avec le « club des donateurs », alors que plusieurs OSC indonésiennes contestent ce qu'elles perçoivent comme un modèle descendant du développement sous le sceau de la Banque mondiale. On trouve également des OSC du Nord qui sont affiliées à des partis politiques dans leur pays d'origine et qui prennent part à des activités de lobbying et de renforcement des capacités auprès de gouvernements, de parlements et de partis politiques.

Il ressort de tout cela un tableau contrasté des relations entre OSC du Nord et du Sud, dans lequel se côtoient la concurrence et la coopération, et où affleurent des prises de positions très différentes quant au degré d'autonomie nécessaire aux OSC par rapport aux approches du développement dominantes. La prépondérance des nouveaux mécanismes parmi les sources de financement des OSC est un élément déterminant de ce nouveau paysage.

Source : « North-South CSOs Cooperation: Indonesian Context », étude de cas (2008).

Exemple 76 – Services d'envoi de volontaires et développement des capacités : le programme Uniterra*

Uniterra est à la fois un programme de développement, actif dans 13 pays de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique du Sud et un programme d'engagement du public au Canada. Le programme a été conçu et est mis en œuvre par deux ONG canadiennes : le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et l'Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC). Il est financé par la Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI, les deux ONG participantes, les volontaires et leurs partenaires des pays en développement. Uniterra mobilise chaque année plus de 400 volontaires canadiens et du Sud qui appuient 120 partenaires locaux. Ces derniers appuient à leur tour plus de 800 organismes communautaires, en matière de renforcement de leurs capacités.

Uniterra a un double objectif : d'une part, renforcer les capacités des acteurs locaux du développement dans les secteurs ciblés et en matière d'égalité entre les sexes; d'autre part, accroître le soutien des Canadiens aux efforts de coopération au développement, en diffusant des informations par l'entremise de réseaux de partenaires et de volontaires et en créant des occasions permettant à la population de participer au travail de solidarité internationale. Sa stratégie de mise en œuvre prend appui sur les principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris, adaptés en fonction des perspectives et des contributions au développement de la société civile du Sud et du Nord.

Afin de promouvoir l'appropriation locale et la coordination, Uniterra fonctionne sur la base d'un plan d'action sectoriel quinquennal mis au point par les partenaires locaux du programme (de 5 à 10 organisations par secteur dans chaque pays). Le plan définit les activités prioritaires et les méthodes de renforcement des capacités au sein du secteur et des organisations. Un comité sectoriel de gestion de programme est formé, par l'entremise duquel les partenaires fixent des objectifs annuels et répartissent les ressources (volontaires, échanges, fonds sectoriels) pour atteindre ces objectifs chaque année.

Ce comité sectoriel a aussi pour tâche de suivre les progrès et de rendre compte des résultats, avec l'appui du personnel sur le terrain et des volontaires d'Uniterra. Il constitue une tribune pour le dialogue et l'action concertée entre les OSC d'un secteur particulier, favorisant ainsi le renforcement mutuel des capacités et la création de synergies. Les membres du comité sont épaulés dans leur analyse des politiques et programmes pertinents et ils acquièrent ainsi des compétences au chapitre du dialogue sur les politiques.

Uniterra s'est doté d'un système de mesure du rendement et de reddition de comptes fondé sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de faire le suivi des résultats de développement visés. Cette approche dépasse l'ancienne approche, centrée

sur les activités (par exemple, l'atteinte de cibles pour le placement d'un certain nombre de volontaires), en faveur d'un modèle axé sur des résultats tels que le nombre de personnes ayant acquis des compétences, le type de compétences organisationnelles acquises (gestion, gouvernance, marketing, promotion, mobilisation des ressources, etc.) ou le nombre de femmes qui en ont bénéficié.

Source : « Programme Uniterra », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 77 – La responsabilisation par l'accréditation*

La Fédération internationale pour le planning familial, un réseau mondial d'associations autonomes, est l'une des premières ONGI à s'être dotée d'un système d'accréditation. Ce système contribue à garantir que les associations membres souscrivent à la mission, à la vision et aux valeurs de la Fédération, et qu'elles respectent et appliquent uniformément les principes, politiques et normes convenus, quel que soit le contexte national dans lequel elles travaillent.

Le processus d'accréditation comprend une évaluation de chaque association à la lumière de 65 critères regroupés en quatre grandes catégories : questions constitutionnelles; bonne gouvernance; programmes et services; gestion. Les OSC qui au départ ne satisfont pas aux normes bénéficient d'une aide de la Fédération pour rectifier le tir.

L'accréditation offre une assurance aux partenaires externes comme quoi l'association adhère à des systèmes transparents de gouvernance, de gestion, de gestion financière et de suivi reconnus à l'échelle internationale. À la fin de 2007, 137 associations avaient obtenu l'accréditation et enregistré des résultats positifs sur les plans de l'influence sur les politiques, de la représentativité, de la qualité des services et de l'apprentissage continu.

Forte de ses cinq années d'expérience, la Fédération fait figure de chef de file en matière de responsabilisation par l'accréditation. Elle a reçu la visite et des demandes d'information de la part d'autres OSC comme Transparency International, l'Alliance internationale contre le VIH/sida et le consortium d'ONG pour le renforcement des capacités d'intervention d'urgence.

Source : « Accountability through Accreditation: The International Planned Parenthood Federation's Approach to Partnership with Independent Partners », étude de cas (2008).

**Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).*

Exemple 78 – Le partenariat MASAI-Caritas Neerlandica aux Philippines

La Management Advancement Systems Association, Inc. (MASAI) est une OSC philippine spécialisée dans les services d'évaluation, de formation et de consultation qui a noué un partenariat avec l'OSC néerlandaise Caritas-Neerlandica au début des années 1990. Formant un tandem complémentaire, les deux OSC ont appuyé des partenaires travaillant dans le domaine des soins de la petite enfance, qui avaient souvent besoin d'une aide financière ainsi que d'une assistance technique et d'autres services de renforcement des capacités.

En 1994, MASAI et Caritas-Neerlandica ont mis sur pied et entrepris de gérer conjointement un mécanisme local, le comité pour les soins et le développement de la petite enfance, qui regroupait de cinq à sept représentants d'organismes communautaires

et d'OSC. En vertu de ce nouveau mécanisme, les partenaires philippins étaient responsables des programmes, et les décisions revenaient au comité plutôt qu'à l'organisme de financement. Le comité s'occupait également de fournir des locaux pour la formation, la prestation de services de conseil et le renforcement des capacités. Un programme était financé à condition que les membres de la collectivité l'aient eux-mêmes conçu. Des « organisations populaires » se chargeaient de sa gestion, tout en confiant aux parents et membres des familles certaines tâches et responsabilités.

Le comité a poursuivi ses activités pendant neuf ans, jusqu'en 2003. Il a financé 70 programmes au cours de cette période et a sensiblement contribué aux capacités de gestion des organisations populaires. Ce partenariat de neuf ans a pris fin lorsque Caritas-Neerlandica, aux prises avec des contraintes de financement, a dû se désengager.

Toutefois, le comité avait pressenti cette éventualité et recommandé qu'un plan de viabilité soit intégré à toutes les propositions qui lui étaient soumises. Ces plans ont permis la poursuite des programmes sans l'aide de Caritas-Neerlandica .

La création du comité – et l'inauguration d'une forme de partenariat prise en charge localement – par MASAI et Caritas-Neerlandica sont le fruit d'années de collaboration et d'apprentissage mutuel. Ce nouveau mode de fonctionnement a permis aux programmes communautaires d'être maintenus même après le retrait du financement.

Source : « The Masai-CARITAS Neerlandica Partnership: Where Communities Spearhead Early Childhood Care and Development Programs ».

PROCHAINES ÉTAPES

180. La *Synthèse des enseignements et des recommandations* du GC-SC se termine par quatre recommandations relatives aux prochaines étapes du dialogue multipartite.

RECOMMANDATION 18 : QUE DES CONSULTATIONS MULTIPARTITES SOUTENUES SUR L'EFFICACITÉ DES OSC SOIENT AMORCÉES OU ÉTENDUES DANS TOUS LES PAYS, AFIN D'ARRIVER À UNE COMPRÉHENSION PRÉCISE ET PRAGMATIQUE DES VOIES ET MOYENS QUI PERMETTRAIENT DE RENFORCER LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES OSC DANS LEURS RÔLES D'AGENTS DE DÉVELOPPEMENT, DE PARTICIPATION ET DE RESPONSABILISATION.

RECOMMANDATION 19 : QUE TOUS LES INTERVENANTS, CONJOINTEMENT ET INDIVIDUELLEMENT, METTENT À L'ESSAI DE BONNES PRATIQUES DÉCOULANT DES DIVERSES RECOMMANDATIONS ISSUES DU TRAVAIL DU GROUPE CONSULTATIF ET EN SUIVENT LE PROGRÈS AFIN DE CONTRIBUER À UN PROCESSUS PERMANENT D'APPRENTISSAGE ET DE DIALOGUE.

RECOMMANDATION 20 : QUE LES MINISTRES À ACCRA AVALISENT ET APPUIENT LE PROCESSUS DE DIALOGUE ET DE RECHERCHE DE CONSENSUS, LANCÉ PAR LES OSC, AU SUJET DES PRINCIPES, LIGNES DIRECTRICES ET BONNES PRATIQUES RELATIFS À L'EFFICACITÉ DES OSC. QUE CE PROCESSUS, QUI METTRA À CONTRIBUTION UNE PLURALITÉ D'INTERVENANTS, SOIT RECONNU DANS LE PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA ET QUE LES DONATEURS ET LES GOUVERNEMENTS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT COLLABORENT AVEC LES OSC POUR RECONNAÎTRE ET ASSUMER LA RESPONSABILITÉ PARTAGÉE PAR TOUS LES ACTEURS QUANT À L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL DE DÉVELOPPEMENT DES OSC.

RECOMMANDATION 21 : QUE LA QUESTION DES OSC ET DE LEUR EFFICACITÉ FASSE PARTIE INTÉGRANTE DE TOUT MÉCANISME ET ACCORD FUTUR SE RAPPORTANT AU DÉVELOPPEMENT ET À L'AIDE APRÈS LE FORUM D'ACCRA.

181. Les participants à la rencontre d'Accra se sont interrogés sur le meilleur moyen de mettre en pratique les recommandations du GC-SC relatives aux prochaines étapes du dialogue, au cours de la Table ronde 6, sur le rôle de la société civile dans le renforcement de l'efficacité de l'aide. Le sujet a été repris lors d'une réunion spéciale des intéressés en octobre 2008. Les discussions ont débouché sur la formulation de recommandations complémentaires qui ont été soumises au GT-EFF en vue de sa réunion de novembre 2008 (GC-SC, 2008b). Ces recommandations portent sur les points suivants :

- l'intégration officielle des OSC au sein du GT-EFF et leur intervention en tant que participantes de plein droit dans les différents sous-groupes du GT-EFF;
- la création d'un groupe de membres du GT-EFF pour promouvoir et suivre l'application des enseignements et recommandations du GC-SC et des dispositions du Programme d'action d'Accra qui revêtent une importance particulière pour les OSC;
- la nécessité de porter une attention particulière aux efforts multipartites au niveau des pays;
- la création d'un fonds commun qui appuiera la participation des OSC aux prochaines étapes du dialogue sur l'efficacité de la société civile.

182. Le travail durant ces prochaines étapes sera accompli à trois niveaux :

- au niveau des pays, où les intervenants pourront collaborer pour mettre en œuvre bon nombre des recommandations figurant dans la *Synthèse* du GC-SC;
- au niveau international, où les OSC et les donateurs poursuivront le dialogue (ensemble et séparément) sur les questions d'efficacité de l'aide et du développement;
- au niveau des intervenants pris individuellement, à qui il revient en bout de ligne d'appliquer les bonnes pratiques recommandées dans le présent document.

183. Au niveau des pays, l'exemple ci-après sur les consultations nationales tenues au Mali sous l'impulsion du GC-SC donne une bonne illustration des efforts multipartites qui peuvent être envisagés (exemple 79). D'autres démarches semblables ont été entamées au Ghana, en Zambie et au Mozambique sous la direction des donateurs du Groupe nordique +, qui cherchent des moyens plus efficaces d'appuyer collectivement la société civile dans ces pays.

184. Au niveau international, tout est en place pour la participation officielle des OSC au GT-EFF et à ses sous-groupes de travail dès juillet 2009, et les questions ayant trait aux OSC sont susceptibles d'être au centre des débats au prochain Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, prévu pour 2011.

185. Les OSC elles-mêmes multiplient les efforts pour faire avancer la réflexion sur l'efficacité de leurs actions, à l'échelle tant nationale qu'internationale. Le Comité directeur international (rebaptisé Groupe de coordination Better Aid), dont le mandat était de coordonner l'apport des OSC au processus d'Accra, poursuivra ses activités et coordonnera l'action de Better Aid, qui est en mesure de favoriser la participation et la représentation des diverses catégories d'OSC.

186. L'une des initiatives les plus significatives mises en marche par des OSC à l'échelle internationale, décrite dans l'exemple 80, est le Forum sur l'efficacité du développement

des OSC. Cette initiative, dont prend acte le paragraphe 20 b) du Programme d'action d'Accra, stimulera les discussions des OSC sur les enjeux liés à l'efficacité.

187. En somme, il semblerait que les enseignements et recommandations du GC-SC commencent à porter fruits et qu'un travail considérable soit en vue pour les prochaines années. Le présent document se veut une contribution à ce processus.

En pratique : prochaines étapes pour la mise en oeuvre

Exemple 79 – Les consultations nationales sur la société civile au Mali

Le processus de consultation du GC-SC a permis à la société civile de participer aux discussions sur l'efficacité de l'aide tant au niveau des pays qu'à l'échelle régionale et internationale. C'est ainsi que des consultations multipartites se sont déroulées dans 35 pays, dont au Mali, l'un des pays qui s'est le plus investi dans ces consultations.

Le processus de consultation au Mali s'est échelonné de juin à septembre 2007. Le processus a été facilité par le Canada et la France et organisé par un comité directeur des consultations nationales composé des principales organisations-cadres d'OSC du pays. Ont pris part aux consultations nationales, régionales et de district 650 personnes, qui représentaient 292 OSC, le gouvernement et les organisations des donateurs. Le comité directeur entend maintenant devenir une organisation-cadre pour toutes les OSC au Mali, afin d'améliorer la représentation de la société civile dans le pays.

Le processus de consultation au Mali a été l'occasion pour les OSC et les donateurs de mieux coordonner leurs efforts et pour le gouvernement de mieux apprécier le dynamisme et la diversité de la société civile malienne. Les consultations ont donné un nouvel élan au dialogue tripartite entre les partenaires, et on s'attend à ce qu'elles aient pour effet d'accroître la représentation des OSC et de systématiser la prise en compte de leurs préoccupations dans les forums réguliers, comme les examens des stratégies de réduction de la pauvreté et les tables rondes des donateurs. La version préliminaire d'un code d'éthique pour le dialogue prévoit un mécanisme permanent incluant des réunions annuelles de tous les donateurs et OSC sur les défis mondiaux, apparentées aux consultations nationales, et deux ou trois réunions par an sur des questions précises.

Un plan d'action établi par les donateurs pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Mali prévoyait, entre autres choses, la réorganisation des groupes thématiques pour faire place à un groupe sur la société civile comptant 14 membres. Ce groupe, qui a vu le jour en février 2008, a pour mandat de coordonner et de faciliter le dialogue entre le gouvernement, les donateurs et la société civile.

En outre, une commission tripartite réunissant des représentants du gouvernement, de la société civile et des donateurs a été établie pour concevoir et financer un programme national d'appui aux OSC. Ce programme qui fera l'objet d'une gestion conjointe vise le développement des capacités de la société civile au chapitre du dialogue sur les politiques. Ses activités seront mises en œuvre à partir de septembre 2009, au moyen d'un fonds commun auquel contribueront le Canada, le Danemark, la France, les Pays-Bas et la Suisse. Il est prévu que l'Union européenne, l'Asdi et l'Espagne se joignent au groupe ultérieurement, tandis que d'autres pays, comme les États-Unis, ont promis de coordonner leurs actions avec celles du fonds.

Sources : « National Consultations on Civil Society and Aid Effectiveness in Mali », étude de cas (2008); Tembely (2008).

*Figure dans le recueil d'études de cas – Civil Society and Aid Effectiveness Case Book (2008).

Exemple 80 – Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC

En juin 2008, plus de 70 délégués de la société civile venant de pays développés comme de pays en développement ont tenu à Paris une réunion exploratoire sur l'efficacité des OSC et ont convenu de lancer un processus intitulé « Forum sur l'efficacité du développement des OSC » pour une période de deux ans, de janvier 2009 à décembre 2010. Le Forum sera géré et appuyé par le Groupe de facilitation global, qui compte 25 représentants d'OSC, et qui travaillera en étroite collaboration avec les responsables de la plate-forme de Better Aid.

Un rapport d'étape dressé à la suite de la réunion exploratoire esquisse les principales orientations et les défis du Forum :

- L'élaboration des principes d'efficacité des OSC mettra l'accent sur leurs divers rôles en tant qu'acteurs du développement et de l'aide, en particulier dans des domaines comme les droits de la personne et des femmes, la subsistance, la durabilité de l'environnement et le développement démocratique.
- Le Forum s'organisera selon un processus dirigé par les OSC et visera à dégager un consensus en mettant à contribution tous les acteurs du développement intervenant aux niveaux national, régional et international (pas seulement les OSC).
- Le Forum offrira un espace d'apprentissage permettant aux OSC de formuler des principes afférents à leur efficacité comme acteurs du développement, auxquels viendront s'ajouter des orientations sur la manière de les appliquer et des propositions de bonnes pratiques pour la responsabilisation des OSC à leur égard. À noter toutefois que l'application des principes sera fonction du contexte et qu'il ne s'agit pas d'établir un code de conduite unique pour toutes les OSC.
- On estime que les résultats du Forum constitueront une importante contribution de la part des OSC à une déclaration multilatérale sur l'efficacité du développement au FHN-4 en 2011.

Les OSC espèrent que le Forum contribuera à leur assurer une place, sur un pied d'égalité avec les autres intervenants, à la table de négociation en vue du prochain FHN.

Source : Groupe de facilitation global (2008).

ÉTUDES DE CAS CONSULTÉES

Études de cas présentées au Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC-SC), classées par pays. D'autres études figurant dans le présent document sont mentionnées dans la bibliographie.

*Les études précédées d'un astérisque sont publiées dans le recueil intitulé *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book*.

Afghanistan : Mécanisme de microfinancement et de soutien en Afghanistan (MISFA) – document présenté par le Groupe de travail sur l'Afghanistan, Agence canadienne de développement international (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/FA891CE0F0171C658525744200469102?OpenDocument>

Afrique : *Education SWaps in Africa: Lessons for CSOs* – document présenté par l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/87EC8DA6DB961306852573F000770008?OpenDocument>

*Afrique : *Just Budgets: Increasing Accountability and Aid Effectiveness through Gender Budget Analysis* – document présenté par One World Action

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/01FE38381D3EA893852574480065E40D?OpenDocument>

*Afrique : Étude des relations de partenariat entre la Commission européenne et les OSC européennes en en Afrique – document présenté par Ingénieurs sans frontières Canada.

*Bangladesh : BRAC – pas présenté officiellement (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/783A44A584E70A2D8525749E004F7FDB?OpenDocument>

Cambodge : *NGO Accountability: Code of Ethical Principles and Minimum Standards* – document présenté par le NGO Forum on Cambodia

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/DE6456DE40BD45FE852573F00076A999?OpenDocument>

Canada : *L'action communautaire : Une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* – document présenté par le gouvernement du Québec

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF7HBR7?OpenDocument>

*Canada : *Programme Uniterra*, Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) et Entraide universitaire mondiale du Canada (EUMC) – document présenté par le CECI

<http://web1.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF7GHRQ6?OpenDocument>

*Colombie : Processus de Londres – Cartagena – Bogota – document présenté par le gouvernement de la Colombie (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/D6BBC3B2D5E8F4A2852574A90063D8B2?OpenDocument>

*Colombie : *ONG por la Transparencia* – Transparence et responsabilité des ONG – document présenté par *ONG por la Transparencia Colombia* (en anglais et en espagnol)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/4195FD67F6320D58852573AE00612BF9?OpenDocument>

*Croatie : *Croatian National Strategy for Creating an Enabling Environment for Civil Society Development* – document présenté par le gouvernement de la Croatie

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/033A1A2BA8FD2A1A852574990053C4AE?OpenDocument>

*Échelle internationale : Indice de la société civile de CIVICUS – document présenté par CIVICUS (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/DE84B7BED281B5CC8525749E0079950E?OpenDocument>

Échelle internationale : Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) – document présenté par l' Alliance GAVI (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/4F790FB4EFA02167852574A4004DD05E?OpenDocument>

*Échelle internationale/Afrique : *Impact Planning and Learning through Constituency Voice: Keystone's Accountability Method Links Funders, Implementers and Primary Constituents* – document présenté par Keystone

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/85ADB41D0BACB78D85257474007905BD?OpenDocument>

Échelle internationale : Initiative ART du Programme des Nations Unies pour le développement (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/7557067135439F6D8525749F0070C46D?OpenDocument>

*Échelle internationale : *Accreditation and Aid Effectiveness* – document présenté par la Fédération internationale pour le planning familial (IPPF)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/6D665F1A3C4E3B948525744200466E2C?OpenDocument>

Ghana : Projet ENHANCE – Expérience du Ghana (dans *Aid Effectiveness: The Role of CSOs in Making Aid Work for Citizens: An Analysis based on World Vision's Experience*) – document présenté par Vision mondiale (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/AF60E10A5D979E49852573F0007B44D9?OpenDocument>

*Ghana : *Ghana HIPC Watch* – document présenté par la Social Enterprise Development Foundation of West Africa

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/B54DCD1A0093460B852574A4007BC0BC?OpenDocument>

*Guyana : *Building Community Capacity: Key to Enhancing Southern Incipient CSO Performance in Delivering Effective Aid* – document présenté par la CHF

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/077F69ED01979F0A852574650061E675?OpenDocument>

*Honduras : *ACI-PRSP Multi-donor Fund for Strengthening Participation of Honduran Civil Society in the National Poverty Reduction Strategy* – document présenté par Trocaire Ireland

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/1581A4AFC0EB6F1E8525745D006CDD0C?OpenDocument>

*Inde : *National Policy on the Voluntary Sector* – document présenté par le gouvernement de l'Inde

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF74YNYC?OpenDocument>

Indonésie : Programme de lutte contre la tuberculose en Indonésie (dans *Aid Effectiveness: The Role of CSOs in Making Aid Work for Citizens: An Analysis based on World Vision's Experience*) – document présenté par Vision mondiale (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/AF60E10A5D979E49852573F0007B44D9?OpenDocument>

Indonésie : Coopération entre OSC du Nord et du Sud dans le contexte indonésien – Forum international des ONG sur le développement indonésien (INFID) – document présenté par IBON et Reality of Aid Network (en anglais)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/6F72014425CFCB718525749E006C1A3E?OpenDocument>

*Kenya : *Integrating Gender in the PRS Process in Kenya* – document présenté par le Réseau de développement et de communications de la femme africaine (FEMNET)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/72D2609B0EDEA9668525746D004FA54B?OpenDocument>

*Mali : Consultations nationales sur la société civile et l'efficacité de l'aide au Mali

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/57b67c965e9868ed85256730006c0076/025622ba72da298d85257497004d1d4b?OpenDocument>

*Mali : *Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels au Mali (DESC)* – document présenté par le Réseau IMPACT

<http://web1.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7DKHFF?OpenDocument>

*Mozambique : *Enrichir les approches-programmes par des projets de la société civile : l'expérience du Programme de soutien aux régions rurales et côtières (Mozambique)* – document présenté par la Fondation Aga Khan Canada

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7BEV2M?OpenDocument>

Mozambique : *Consequences of Public Health Policies on Aid Effectiveness and Civil Society Organisations in Mozambique: The Case Study of SALAMA* – document présenté par le Fonds du Primat pour le secours et le développement mondial, Coopération Canada-Mozambique (COCAMO) et SALAMA Mozambique

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7BURL5?OpenDocument>

*Mozambique : *Lessons of a CSO Project and the SWAP in Education in Mozambique: Case Study on Issues in Alignment with Government Sector Strategies for CSOs* – document présenté par Progresso et CODE

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7BURL7?OpenDocument>

Nordic +: *Support Models for CSOs at Country Level* – document présenté par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/69f5b93259b47cce8525673000575b65/7dcbab2c588197be852574a6000dc59e?OpenDocument>

Pérou : *Improving the Health of the Poor: A Rights-Based Approach Programme* – document présenté par CARE Pérou

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/D83A70A55FE534068525744900638F27?OpenDocument>

*Pérou : *Making Accountability to Disaster Affected People a Reality: Learning about Accountability in CARE Peru's Emergency Response* – document présenté par CARE UK

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/3E6FE8003B4A0CFA85257442004C04B5?OpenDocument>

Philippines : *IBON Partnership in Education for Development (IPED)* – document présenté par la IBON Foundation

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/722bd37412f9080285256b7b00592e47/8ab79f3f301876a852574a60050caa5?OpenDocument>

Philippines : *On CSO Accountability and CSO National Coordination* – document présenté par la Management Advancement Systems Association, Inc. (MASAI) et l'Ecumenical Institute for Labor Education and Research (EILER) – Philippines

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/72369F170BD708A08525744A00429075?OpenDocument>

Philippines : *The MASAI-CARITAS Neerlandica Partnership: Where Communities Spearhead Early Childhood Care and Development Programmes* – document présenté par la MASAI

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/A92388D63BAFBCAF8525744A004443CD?OpenDocument>

*République démocratique du Congo : *Butoke: Grassroots Development with a Heart* – document présenté par Butoke

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/E633DCBDDF82ED38852574A2004A6820?OpenDocument>

République démocratique du Congo : *L'efficacité de l'aide et la prise en charge démocratique : le rôle de la société civile et les avancées démocratiques en RDC* – document présenté par Développement et Paix

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF7HEJGO?OpenDocument>

*Royaume-Uni : *DFID's Partnership Program Arrangements* – document présenté par le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID)

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/722bd37412f9080285256b7b00592e47/696206a222b299b18525749e006a0989?OpenDocument>

Sénégal : *Création d'un centre de recherche indépendant en analyse des politiques économiques et sociales – Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES) Sénégal* – document présenté par le CRES

<http://web1.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF7HBSDA?OpenDocument>

*Sénégal : *Processus national de définition et d'application d'une politique publique sectorielle: le cas de la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale du Sénégal* – document présenté par le Réseau IMPACT

<http://web2.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF7DKHFD?OpenDocument>

AUTRES SOURCES ET DOCUMENTS CONSULTÉS

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.

http://www.actionaid.org/assets/pdf/DBS%20REPORT_2282006_16374.pdf

ANCEFA (Africa Network Campaign on Education for All). *Africa Education Report Card*, s.d.

AFRICAN RELIGIOUS HEALTH ASSETS PROGRAM. *Appreciating Assets: The Contribution of Religion to Universal Access in Africa*, Cape Town, ARHAP, octobre 2006. Rapport préparé pour l'Organisation mondiale de la santé.

http://www.arhap.uct.ac.za/downloads/ARHAPWHO_entire.pdf

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Review of Current RBM and Accountability Practices in CIDA*, Gatineau (Québec), ACDI, mai 2002 (2002a).

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *RBM and Accountability for Enhanced Aid Effectiveness: Ten Principles for CIDA Staff*, 20 mai 2002 (2002b).

AGG, C. *Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations. Is the Golden Age of the NGO Behind Us?*, Civil Society and Social Movements Programme Paper 23, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, juin 2006.

[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpPublications\)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B?OpenDocument](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B?OpenDocument)

AHMED, M., et C. LANGENKAMP. *Draft Discussion Paper for Use at Strategic CSO-Platform Pre-Accra ARD Workshop*, mars 2008.

ALLIANCE 2015. *Aid Effectiveness and the Paris Declaration: Impact on the Financing and Participation of Civil Society Organizations in Nicaragua in the Education and Governance Sectors*, Copenhague, Alliance 2015, novembre 2007. Étude monographique sur le Nicaragua.

http://www.alliance2015.org/fileadmin/user_upload/Alliance2015_Nicaragua_Aid_effectiveness_Study_2007.pdf

AMOAKO, K. Y. *The Future of Civil Society and Democratic Governance and Development in Africa*. Présentation à l'occasion de la 4^e Conférence annuelle Kronti ne Akwamu (démocratie et bonne gouvernance), Center for Democratic Development, Accra, Ghana, 27 mars 2008.

APPEL MONDIAL CONTRE LA PAUVRETÉ. *L'Action mondiale contre la pauvreté*, 2008.

http://www.whiteband.org/about-gcap-fr/a-propos-de-lamcp?set_language=fr&cl=fr

Background: the Development and Conceptualization of the International Non-Governmental Organizations Accountability Charter, secrétariat de la Charte sur l'obligation de rendre des comptes des ONGI, Johannesburg, 2005.

<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/about-the-charter.php>

BANQUE MONDIALE. *Integrating Global Partnership Programs with Country-Led National Programs: Synthesis of Findings and Recommendations*. Document distribué par le CAD-OCDE – COM/DCD/DEV(2006)7 –, le 30 novembre, à titre de référence pour un atelier d'orientation sur les programmes mondiaux et la Déclaration de Paris, 5 décembre 2006.

BANQUE MONDIALE. *Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options*, Washington D.C., Affaires extérieures, Communications et Questions concernant les Nations Unies, Réseau du développement écologiquement et socialement durable et Réseau de la politique opérationnelle et des services aux pays, 2005.

http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/Issues_and_Options_French.pdf

BASER, H., et P. MORGAN. *Capacity, Change and Performance – Study Report*, Maastricht, Centre européen de gestion de politiques de développement, 2008.

<http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityChangePerformanceReport.pdf>

BASTOS, Z., et R. LIBROCK. *Consequences of Public Health Policies on Aid Effectiveness and Civil Society Organisations in Mozambique: The Case Study of SALAMA*. Présentation au Forum international du GC-SC, Gatineau (Québec), 4 février 2007.

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAllDocsbyidEn/9ACED5D524F1AB9C852573F0006C7E60?OpenDocument>

BAZIE, J. B. *Participation de la société civile au processus de la vision partagée dans le Bassin du Niger – Démarche, acquis et défis à relever*. Présentation à l'atelier de l'ACDI sur l'appui à la société civile dans l'esprit de la Déclaration de Paris, Bamako (Mali), 6-8 mai 2008.

BBC (British Broadcasting Corporation). *Ethiopia Imposes Aid Agency Curbs*, 2009.

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7814145.stm>

BISSIO, R. *Paris Declaration on Aid Effectiveness: Application of the criteria for periodic evaluation of global development partnerships – as defined in the Millennium Development Goal 8 – from the right to development perspective: the Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Rapport préparé pour la 8^e session du Conseil des droits de l'homme (janvier 2008), Groupe de travail sur le droit au développement et Équipe spéciale de haut niveau sur la mise en œuvre du droit au développement (4^e session), Genève, 2007.

<http://www.betteraid.org/downloads/A-HRC-8-WG-2.2-TF-CRP7.pdf>

BOOTH, D., dir. « Introduction and Overview », dans *Fighting Poverty in Africa – Are PRSPs making a difference?*, Londres, Overseas Development Institute, 2004.

BRAC. *Education Programme IV Proposal*, octobre 2002.

BROWN, L. D., et J. FOX. *Transnational Civil Society Coalitions and the World Bank: Lessons from Project and Policy Influence Campaigns*, IDR Reports, vol. 16, n° 1, Boston, Institute for Development Research, 2001.

<http://www.worlded.org/docs/Publications/idr/pdf/16-1.pdf>

BRUNDIN, T., et T. MAST. « Une harmonisation favorable au pluralisme », *ONTRAC*, n° 38, janvier 2008.

www.intrac.org/docs.php/3014/Ontrac%2038%20French.pdf

CAD-OCDE (Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques). *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Évoluer vers de bonnes pratiques*, Paris, CAD-OCDE, 2006.

<http://www.oecd.org/dataoecd/62/40/38117022.pdf>

CAD-OCDE. *Principaux messages et études de cas pour les tables rondes du troisième Forum de haut niveau, qui se dégagent de l'atelier sur le thème « Renforcer les résultats et l'impact en matière de développement de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, au moyen de travaux sur l'égalité homme-femme, l'exclusion sociale et les droits de l'homme »* (Londres, 12-13 mars 2008), Paris, CAD-OCDE, DCD(2008)6, 20 juin 2008.

[http://www.oilis.oecd.org/oilis/2008doc.nsf/ENGREFCORPLOOK/NT00000FFA/\\$FILE/JT03248093.PDF](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2008doc.nsf/ENGREFCORPLOOK/NT00000FFA/$FILE/JT03248093.PDF)

CAMPAGNE MONDIALE POUR L'ÉDUCATION. *Regional and National Civil Society Education Funds*. Proposition soumise au Fonds de développement de programmes d'éducation de l'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous, Oslo, décembre 2008.

CAMPODÓNICO, H., et M. VALDERRAMA. *Propuestas para Replantar la Cooperación Internacional desde una Perspectiva Latinoamericana*, 2005. Document rédigé dans le contexte du projet « Southern Voices » de l'Overseas Development Institute .

www.odi.org.uk/ffa/southern.documents.html

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Rapport annuel sur l'évaluation 2008*, Ottawa, Section de l'évaluation, CRDI, 2008.

http://www.idrc.ca/uploads/user-S/12151294111ace_2008_f.pdf

CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Un apprentissage en évolution : la cartographie des incidences, outil d'adaptation du processus de planification, de suivi et d'évaluation de S²eeep*, Ottawa, CRDI, 2008.

<http://www.crdi.ca/uploads/user-S/12117506641OM-steep-f.pdf>

CENTRE FOR INTERNATIONAL STUDIES. *Key Trends in International Donor Policy on Civil Society*. Document de travail n° 2 rédigé à l'intention du Advisory Board for Irish Aid dans le cadre du projet de recherche sur la mise à contribution de la société civile pour réduire la pauvreté, CIS – Dublin City University, Dublin, 2007.

<http://www.dcu.ie/~cis/research/PDF/Civil-Soc-Donor-Study.pdf>

- CHAPMAN, J., et S. WENDOH. *Review of Norwegian CSO partnerships with Organizations in Tanzania*. Rapport préparé pour le Norwegian Development Network, février 2007.
- CHRISTIAN AID. *Ignoring the Experts: Poor People's Exclusion from Poverty Reduction Strategies*, Christian Aid Policy Briefing, Londres, Christian Aid, 2001.
- CIVICUS. *United Nations Engagement with Civil Society: Best Practice from Ghana*, CIVICUS, février 2007. Article.
<http://www.civicus.org/new/media/BestPractice-from-Ghana.doc>
- CIVICUS. *Legitimacy, Transparency and Accountability Guidelines*, 2008.
<http://www.civicus.org/Ita/Ita-guidelines/5/283-Ita-guidelines>
- COALITION CANADIENNE POUR LA JEUNESSE ET CONTRE LE VIH/SIDA (CARE, PLAN, AIDE À L'ENFANCE, VISION MONDIALE). *Coalition Building: A Strategy to Strengthen Community Capacity to Address African Children and Young People's Priorities in a World with HIV and AIDS*. Présentation PowerPoint, décembre 2007.
- COLLINS, C. J. L., Z. GARIYO et T. BURDON. « Jubilee 2000: Citizen Action Across the North-South Divide », dans M. Edwards et J. Gaventa (dir.), *Global Citizen Action*, Londres, Earthscan, 2001.
- COMMISSION D'ORGANISATION DE LA CONSULTATION NATIONALE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT. *Déclaration conjointe*, présentée au Forum international d'Ottawa, Gatineau (Québec), février 2008.
<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/722bd37412f9080285256b7b00592e47/b42f1bff97707b5c852574230044d6e1?OpenDocument>
- COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE et FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES SOCIÉTÉS DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE. *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe*, Genève, CICR/IFRC, 1994.
<http://www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/htmlall/p1067?opendocument>
- COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE. *Activités du CICR en faveur des personnes touchées par la guerre*, 2008.
<http://www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/htmlall/activities?OpenDocument>
- CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE. *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, février 2006.
http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2006-02_paper_3_operational_issues.pdf

CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE. *Le Code d'éthique du CCCI : Une histoire de partenariat et de progrès*, 2008a.

http://www.ccic.ca/f/docs/002_ethics_story_of_partnership.pdf

CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE. *Forum des leaders du CCCI et Consultation nationale les 17 et 18 janvier 2008 : Les OSC canadiennes de coopération internationale et l'efficacité de l'aide – Rapport sommaire*, 2008b.

http://www.ccic.ca/f/002/aid.shtml#ccic_lf

CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE. *Orientations stratégiques du CCCI pour 2007-2012*, 2006.

http://www.ccic.ca/f/docs/001_direction_strat_dirs_2007-2012_fr.pdf

CONSEIL DE L'EUROPE. *Recommandation CM/Rec(2007)14 du Comité des ministres aux États membres sur le statut juridique des organisations non gouvernementales en Europe*, adoptée par le Comité des ministres le 10 octobre 2007, lors de la 1006^e réunion des délégués des ministres.

[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec\(2007\)14&Language=lanFrench&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Rec(2007)14&Language=lanFrench&Ver=original&Site=CM&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75)

COOPERATION COMMITTEE FOR CAMBODIA. *Annual report 2007*, 2007.

COOPERATION COMMITTEE FOR CAMBODIA. *NGO Good Practice Project (NGO GPP)*, 2008.

<http://www.ccc-cambodia.org/GPPPProject/NGOGPP.htm>

CPAR, CIH, IDI, WVC (Canadian Physicians for Aid and Relief, Centre for International Health – University of Toronto, International Development Institute Humber College, World Vision Canada). *Results-Based Management: Are We There Yet? Ever?* Rapport sur un atelier tenu du 16 au 18 novembre 2006, Toronto (Canada), 2006.

DECIM (Donor Exchange, Coordination and Information Mechanism). *Introduction to DECIM*, 2008. Accessible par abonnement à : <http://web.acdi-cida.gc.ca/decim>.

DECIM. *Sustainability of Civil Society Organisations: Report of the Fifth DECIM Roundtable of Public and Private Donor Agencies Supporting Civil Society Development*, 2008.

DEPARTMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC AFFAIRS, STATISTICS DIVISION. *World's Women 2005: Progress in Statistics*, New York, Nations Unies, 2006.

http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/ww2005_pub/English/WW2005_text_complete_BW.pdf

DE PAUW, L. *Lessons Learned: Perspectives from Canada and the Field*. Rapport préparé pour la Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida en Afrique, octobre 2007.

DFID (Department for International Development). *Civil Society and Development: How DFID Works in Partnership with Civil Society to Deliver the Millennium Development Goals*, Londres, DFID, 2006.

<http://www.dfid.gov.uk/Pubs/files/civil-society-dev.pdf>

- DFID. *Eliminating World Poverty: Making Governance Work for the Poor*, Londres, DFID, 2006.
<http://www.dfid.gov.uk/wp2006/whitepaper-printer-friendly.pdf>
- DISCH, A., et autres. *Support Models for CSOs at Country Level: Synthesis Report*, Scanteam, Norad Report 1/2008, 2008. Préparé pour le Groupe nordique +.
http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=10810
- EBRAHIM, A. S., et S. HERZ. *Accountability in Complex Organizations: World Bank Responses to Civil Society*, HBS Working Paper 08-027, Boston, Harvard Business School, 2007.
<http://hbswk.hbs.edu/item/5808.html>
- EURODAD. *Old habits die hard: Aid and accountability in Sierra Leone*. Rapport de l' Eurodad et la Campaign for Good Governance, janvier 2008.
http://www.eurodad.org/uploadedFiles/Whats_New/Reports/Old%20habits%20die%20hard.%20Aid%20and%20accountability%20in%20Sierra%20Leone.pdf
- EUROPEAN CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW et INSTITUTE OF PUBLIC AFFAIRS. *Legal and Institutional Mechanisms for NGO-Government Cooperation in Croatia, Estonia and Hungary*, Budapest, European Centre for Not-for-Profit Law et Institute of Public Affairs, 2007.
http://www.ecnl.org/hu/dindocuments/213_Legal%20and%20Institutional%20Mechanisms%20for%20Cooperation.pdf
- EVENSMO, I., et R. GEDDE-DAHL. *Range of measures for support to CSOs and civil society strengthening – Norway: a system in transition*, 2008. Texte en exemplé.
- FERGUSON, C. *Human rights and aid effectiveness: Inter-linkages and synergies to improve development outcomes in the health sector*. Rapport provisoire à l' intention du Réseau GOVNET du CAD-OCDE, Équipe de projet sur les droits de l' homme, 7 mars 2008.
- FONDATION AGA KHAN CANADA. *Enrichir les approches-programmes par des projets de la société civile : l' expérience du Programme de soutien aux régions rurales et côtières (Mozambique)*, Ottawa, Fondation Aga Khan Canada, octobre 2007. Document de travail.
- FUNDACIÓN SOLES. *Chile – The associational reconstruction of a nation: Civil Society Index Report for Chile*. Rapport de CIVICUS sur l' indice de la société civile, 2006.
http://www.civicus.org/new/CSI_Chile.htm
- FYLES, N. Communication par courriel, 17 décembre 2008.
- GAVENTA, J. « Global Citizen Action: Lessons and Challenges », *Global Citizen Action*, sous la direction de M. Edwards et J. Gaventa, Londres, Earthscan, 2001.
- GC-SC (Groupe consultatif sur la société civile et l' efficacité de l' aide). *Synthèse des enseignements et des recommandations*, Gatineau (Québec), Agence canadienne de développement international, 7 août 2008 (2008a). Accessible à :
http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-08_ag_synthesis_and_recs.pdf

GC-SC. *Report from Roundtable 6 – The Role of Civil Society in Enhancing Aid Effectiveness*, 19 septembre 2008 (2008b). Accessible par abonnement à :

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/69f5b93259b47cce8525673000575b65/bb534036d4167af8852574c9007d35ab?OpenDocument>

GLOBAL DONOR PLATFORM FOR RURAL DEVELOPMENT. *CSOs and Aid Effectiveness in Agriculture and Rural Development – Synthesis Report of a 13-Country Consultation*, GPRD Secretariat, mai 2008.

<http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/69f5b93259b47cce8525673000575b65/1f3a3fe6e8ff35fa8525745d00519368?OpenDocument>

GOLDSTONE, R. J. « Foreword », *Courting Social Justice: Judicial Enforcement of Social and Economic Rights in the Developing World*, sous la direction de V. Gauri et D. Brinks, New York, Cambridge University Press, 2009.

GOVERNMENT OF SOUTH AFRICA NATIONAL TREASURY. *South Africa Aid Effectiveness Action Plan*, seconde version provisoire, 1^{er} novembre 2008.

GOVERNMENT OF INDIA. *National Policy on the Voluntary Sector*, Voluntary Action Cell, Planning Commission, mai 2007.

www.planningcommission.gov.in/data/ngo/npvol07.pdf

GROUPE DE FACILITATION GLOBAL. *Un Forum sur l'efficacité du développement des OSC : Rapport d'étape*, juillet 2008.

http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-07_open_forum_progress_report.pdf

GROUPE DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT. *Workspace for National Civil Society Advisory Committees to United Nations Country Teams*, s.d.

<http://www.undg.org/index.cfm?P=787>

HADZI-MICEVA, K. *Legal and Institutional Mechanisms for NGO-Government Cooperation in Croatia, Estonia and Hungary*, European Center for Not-for-Profit Law et Institute of Public Affairs, 2007.

HAILEY, J., et R. JAMES. *Unsettling Times for Civil Society Capacity Building*. Exposé pour la Civil Society and Capacity Building Conference, Oxford, INTRAC, décembre 2006.

<http://ca.search.yahoo.com/search?p=Unsettling+Times+for+Civil+Society+Capacity+Building&fr=yfp-t-501&toggle=1&cop=&ei=UTF-8>

HASDORFF, T. *The International Faith-Based and Community Initiative*. Présentation PowerPoint préparée par T. Hasdorff, USAID, s.d.

HAYES, L. *Civil society in Sierra Leone – Donor Support for “demand-side” governance*. Présentation au Forum international du GC-SC, 4 février 2008.

HÉRAU-AROUNA, M., A.-S. BROUILLET et P. HUYGHEBAERT, (coord.). *Modalités de dialogue entre société civile et État pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques de réduction de la pauvreté et des inégalités*. Document de travail réalisé par M. Héraud-Arouna, avec la collaboration

de M. Diallo, M. Koumaré, A. Lambert, T. Niang et M. A. Sossou, Paris, Réseau IMPACT, 2008.

http://www.reseau-impact.org/spip.php?article112&var_recherche=Modalit%C3%A9s%20de%20dialogue%20entre%20soci%C3%A9t%C3%A9%20civile%20et%20Etat%20

HODI. *Program Areas*, 2008.

<http://hodi.org.zm/index.php?sid=954>

HOFBAUER, H. *Sustained Work and Dedicated Capacity – IDASA’s Experience in Applied Budget Work in South Africa*. Étude de cas préparée pour le projet de recherche intitulé *Lessons from Civil Society Budget Analysis and Advocacy Initiatives*, International Budget Project et Institute for Development Studies of the University of Sussex, mai 2006.

<http://www.internationalbudget.org/SAfrica-IDASA.pdf>

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 26, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Sciences, 2006.

http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/cswp/cswp26_abstract.htm

INGELSTAM, A., et C. KARLSTEDT. *Guidelines for Support to Civil Society*. Document préparé par Acumenta Consultants à l’intention d’un groupe de donateurs en Tanzanie, octobre 2007.

http://www.civilsocietysupport.net/doc/civil_society_-_guidelines_october_07_final.pdf

INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE. *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*, Ottawa, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 2002.

http://www.vsi-isbc.org/fr/policy/policy_code.cfm

INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE. *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, Ottawa, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 2001.

<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CP32-75-2001F.pdf>

INTERNATIONAL CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. *Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations*, New York, Open Society Institute, 2004.

http://www.soros.org/resources/articles_publications/publications/lawguide_20040215/osi_lawguide.pdf

INTERNATIONAL CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. *Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Central and Eastern Europe*, 2003.

<http://www.icnl.org/knowledge/pubs/TaxSurveyCEE.pdf>

INTERNATIONAL CSO STEERING GROUP. *Better Aid – A Civil Society Position Paper for the 2008 Accra High Level Forum on Aid Effectiveness*, 2008.

http://betteraid.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=88

- INTERNATIONAL NGO FORUM ON INDONESIAN DEVELOPMENT. *National Consultation on Aid Effectiveness*. Compte rendu d'une consultation menée à l'hôtel Santika, Jakarta, Indonésie, 24 juillet 2007.
- INTRAC (International NGO Training and Research Centre). *Background Paper: The Challenge – Getting Civil Society Back on Track*. Document préparé en vue de la conférence internationale « Whatever Happened to Civil Society? », tenue du 3 au 5 décembre 2008 au centre de conférences KDK, Pays-Bas, 2008a.
<http://www.intrac.org/pages/cseventmain08.html>
- INTRAC. *Executive Summary: Civil Society and Aid in Theory and Practice*. Document préparé en vue de la conférence internationale « Whatever Happened to Civil Society? », tenue du 3 au 5 décembre 2008 au centre de conférences KDK, Pays-Bas, 2008b.
<http://www.intrac.org/pages/cseventmain08.html>
- INTRAC. *Mapping Civil Society – What, Why and How?* Préparé pour la rencontre des organismes (Official Agencies Meeting), 18 juin 2008c.
- 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), p. 603-622.
<http://www.bbk.ac.uk/polsoc/staff/academic/rob-jenkins/accounts-accountability-3rd-world-quarterly1999>
- KASSAM, Y., et R. MUTAKYAHWA. *Institutional Assessment of the Foundation for Civil Society*, rapport final, Ottawa, E. T. Jackson and Associates Ltd., 29 mai 2006.
http://www.thefoundation-tz.org/images/fcs_evaluation_final_report_may%2029.pdf
- KHAGRAM, S. *Reforming the International Aid System: Transnational Struggles Over Big Dams for Sustainable Development*. Étude de cas préparée pour le Forum international du GC-SC à Montréal, février 2008.
http://www.ccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_case_study_sanjeev_khagram_fim.pdf
- KOCH, D.-J. « Une déclaration de Paris pour les ONG? », *Financer le développement 2008 : Appropriation?*, chapitre 3, Paris, OCDE, 2008.
<http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/4108022E.PDF>
- LAVERGNE, R. *Pour une aide internationale plus efficace : la gestion et la responsabilisation axées sur les résultats – Un document de référence pour les agents de l'ACDI œuvrant dans le domaine du développement des capacités et des approches-programmes telles que les approches sectorielles*, rédigé pour la Direction générale des politiques, ACDI, 30 juillet 2002.
http://www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap052f.pdf
- LAVERGNE, R., et J. WOOD. *L'efficacité de l'aide et les partenariats non étatiques : considérations analytiques*, document de travail, 6 décembre 2006.
http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2006-12-06_cida_doc_aid_effect_partners.pdf
- LE-BA, S. Communication par courriel, 10 juin 2008.

- MAYHEW, S. H. « Hegemony, Politics and Ideology: the Role of Legislation in NGO-Government Relations in Asia », *Journal of Development Studies*, vol. 41, n° 5, juillet 2005.
<http://www.informaworld.com/smpp/content-db=all?content=10.1080/00220380500145263>
- M'BOGE, F., et S. GBAYDEE DOE. *Les engagements africains envers la société civile : Une revue de huit pays du NEPAD*. Monographie rédigée pour l'Initiative de sécurité humaine en Afrique, 2004.
<http://www.africanreview.org/docs/papers/civsocf.pdf>
- MISZLIVETZ, F., et K. ERTSEY. « Hungary: Civil Society in the Post-Socialist World », dans A. Van Rooy (dir.), *Civil Society and the Aid Industry*, Londres, Earthscan, 1998.
- MUK, S., D. ULJAREVIĆ et S. BRAJOVIĆ. *An assessment of Montenegrin Civil Society (2006) – Weak Tradition, Uncertain Future – CIVICUS Civil Society Index Report for Montenegro*, Center for Development of Non-governmental Organisations (CRNVO), Podgorica, 2006.
http://www.civicus.org/new/CSI_Montenegro.htm
- MUNDY, K., et M. HAGGERTY. *Education SWAPs in Africa: Lessons for CSOs*. Étude de cas présentée au Forum international sur la société civile et l'efficacité de l'aide, Gatineau (Québec), février 2008.
http://www.ccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_case_study_education_swap.pdf
- MUTASA, C. *The African Union – Civil Society Contract. An Act of Democracy?*, s.d.
<http://www.un-ngls.org/cso/cso5/AfricaUnion.pdf>
- NAJAM, A. « Citizen Organizations as Policy Entrepreneurs », dans D. Lewis (dir.), *International Perspectives on Voluntary Action*, Londres, Earthscan, 1999.
- NARAYAN, D., R. PATEL, K. SCHAFFT, A. RADEMACHER et S. KOCHER-SCHULTE. *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?*, New York, Oxford University Press, 2000.
- NKOMO, T. *Case Study on NGOs and Program-Based Approaches to Development Cooperation: The Case of ORAP*, 2002.
- NORDIC +. *Proposed Conclusions regarding Nordic+ Support to Civil Society in the South, for the meeting of the Director Generals on 17-18 January 2008*, 18 janvier 2008.
- NORDIC +. *Nordic + Management Response to Joint Study of Trends, Impact and Effectiveness of Different Models for Supporting Civil Society at Country-level*, 6 décembre 2007.
- NORVÈGE, MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES. *New Roles for Non-Governmental Organisations in Development Cooperation*, Oslo, ministère des Affaires étrangères de la Norvège, 2006.
- OCDE. *Revue de l'OCDE sur le développement : Coopération pour le développement – Rapport 2005*, Paris, OCDE, 2006.

http://www.oecd.org/document/30/0,3343,fr_2649_33721_36150494_1_1_1_1,00.html

OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME. *Convention des Nations Unies contre la corruption*, résolution 58/4, 31 octobre 2003.

<http://www.unodc.org/unodc/fr/treaties/CAC/index.html#textofthe>

O'NEIL, T., M. FORESTI et A. HUDSON. *Evaluation of Citizens' Voice and Accountability: Review of the Literature and Donor Approaches Report*, Londres, DFID, 2007.

http://www.odi.org.uk/pppg/politics_and_governance/publications/mf_evaluation_voice_litreview.pdf

ONU. *Pacte international relatif aux droits civils et politiques*, résolution 2200A (XXI) de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, 16 décembre 1966.

http://www.unhchr.ch/french/html/menu3/b/a_ccpr_fr.htm

ONU. *Déclaration universelle des droits de l'homme*, résolution 217A (III) de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, 10 décembre 1948.

<http://www.un.org/french/aboutun/dudh.htm>

Organisations non gouvernementales internationales : Charte sur l'obligation de rendre des comptes, 20 décembre 2005.

<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-fra.pdf>

PACT. *2002 Annual Report*, Washington D.C., Pact, s.d.

http://www.pactworld.org/galleries/annual-report/2002_annual_report.pdf

PACT TANZANIA. *Legislative Roadmap: A Guide for Civil Society Organizations in Tanzania*, Washington D.C., Pact, s.d.

http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources

PACT TANZANIA. *Media Guide: A Handbook for Tanzanian Civil Society*, Washington D.C., Pact, s.d.

http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources

PAKULSKI, J., et J. WOOD. *Communication avec les médias*, 4 décembre 2008.

PERKIN, E., et J. COURT. *Networks and Policy Processes in International Development: a literature review*, Working Paper 252, Overseas Development Institute, août 2005.

<http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP252.pdf>

PHILIPS, W. *Aid Effectiveness: The Role of CSOs in Making Aid Work for Citizens: An Analysis Based on World Vision's Experience*, document de travail, janvier 2008.

http://www.ccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_world_vision_analysis_discussion_paper_aid_effectiveness.pdf

PNUD. *Evaluation of Results-Based Management at UNDP*, New York, Bureau d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, 2007.

<http://www.undp.org/eo/thematic/rbm.html>

PNUD. *UNDP and Civil Society Organizations: A Toolkit for Strengthening Partnerships*, New York, Programme des Nations Unies pour le développement, 2006.

http://www.undp.org/partners/cso/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf

POSTMA, W. Communication par courriel, 18 janvier 2009.

PRATT, B., et K. WRIGHT. *Assessing Changes in Civil Society Policy*. Document rédigé pour la rencontre des organismes (Official Agencies Meeting), Oxford, INTRAC, 2008.

PRATT, B., J. ADAMS et H. WARREN. *Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries: Mechanisms, Trends and Implications*, « Occasional Papers Series », n° 46, Oxford, INTRAC, août 2006.

<http://www.intrac.org/docs/OPS%2046.pdf>

Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire, Stockholm, juin 2003. Document adopté lors d'une réunion internationale sur les bonnes pratiques pour l'aide humanitaire.

<http://www.goodhumanitariandonorship.org>

RAMKUMAR, V. *Our Money, Our Responsibility: A Citizens' Guide to Monitoring Government Expenditures*, Washington, International Budget Project, 2008.

<http://www.internationalbudget.org/resources/expenditure/IBP-Expenditure-Monitoring-Guide.pdf>

RIGHTS AND VOICE INITIATIVE. *Welcome to the Rights and Voices Initiative Website*, 2008.

<http://www.ravighana.org>

ROCHA MENCAL, A., et A. ROGERSON. *Which Way the Future of Aid? Southern Civil Society Perspectives on Current Debates on Reform to the International Aid System*, Working Paper 259, Overseas Development Institute, janvier 2005.

<http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/259-southern-civil-society-international-aid-system.pdf>

SADASIVAM, B. Communication par courriel, 9 décembre 2008.

SAXBY, J. *Le Forum international sur la société civile et l'efficacité de l'aide : un dialogue à intervenants multiples – Rapport final*, Gatineau (Québec), Conseil canadien pour la coopération internationale, 2008.

http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-04_intl_forum_report.pdf

SCANTEAM et OVERSEAS DEVELOPMENT INSTITUTE. *Support Models for CSOs at Country Level– Bangladesh Country Report*. Préparé pour le Groupe nordique +, Oslo, Scanteam, août 2007.

<http://www.scanteam.no/reports/2007/CSO%20Funding%20Study%20-%20Bangladesh%20Report.pdf>

SEN, A. *Development as Freedom*, New York, First Anchor Books, 1999.

SHAH, S. *Civil Society in Uncivil Places: Soft State and Regime Change in Nepal*, Policy Studies 48, East-West Center, 2008.

SHEA, C., et D. MOORE. *Civil Society Under Threat: Common Legal Barriers and Potential Responses*. Document préparé pour la Sous-commission des droits de l'homme du Parlement européen, 6 septembre 2006.

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/civil_society_under_threat/civil_society_under_threat_en.pdf

- SIDA. *Sida's Support to Civil Society in Development Cooperation*, 16 mai 2007.
http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=118&a=32855&language=en_US&searchWords=civilpercent20societypercent20policy
- SPHÈRE. *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes*, 2004.
http://www.sphereproject.org/dmdocuments/handbook/hdbkpdf/hdbk_full_fr.pdf
- SOCIETY FOR PARTICIPATORY RESEARCH IN ASIA. *RTI – Aiming to tell all*, 2008b.
<http://www.pria.org/civil/background.php>
- SOCIETY FOR PARTICIPATORY RESEARCH IN ASIA. *Capacity Building of Civil Society Organisations*, 2008.
<http://www.pria.org/index.php>
- SOTHATH, N. *NGO Accountability: Code of Ethical Principles and Minimum Standards*, présentation au Forum international du GC-SC, Gatineau (Québec), 4 février 2008.
- SUNDET, G. *Public Expenditure Tracking Surveys: Lessons from Tanzania*, U4 Brief, n° 14, Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, CHR Michelson Institute, novembre 2007.
<http://www.cmi.no/publications/file/?2812=public-expenditure-tracking-surveys>
- TEMBELY, S. Communication par courriel, 13 janvier 2009.
- TEMBO, F., et autres. *Multi-donor support to civil society and engaging with “non-traditional” civil society: A light-touch review of DFID’s portfolio*. Rapport à l’intention de l’Effective States Team du DFID, Londres, Overseas Development Institute, juin 2007.
http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Multidonor_Support.pdf
- TJONNELAND, E., et N. DUBE. *Trends and Impacts of Shifting Financial Flows and Aid Effectiveness to Civil Society Organisations in Southern Africa*, Midrand (Afrique du Sud), Southern Africa Trust, 2007.
<http://www.southernafricatrust.org/docs/AIDS%20Effectivenessv2.pdf>
- TOMLINSON, B. *Facteurs déterminant l’efficacité de l’aide de la société civile : un document de travail du CCCI*, Conseil canadien pour la coopération internationale, novembre 2006.
http://www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2006-11_cida_aid_effectiveness_and_csos_paper.pdf
- TOMLINSON, B., et GC-SC. *Synthèse des consultations régionales menées par le Groupe consultatif et des processus connexes, janvier-décembre 2007*, 29 janvier 2008.
- TOUCHETTE, J. *Harmonising Civil Society Support – The Tanzania Experience*. Présentation à l’atelier de l’ACDI sur l’appui à la société civile dans l’esprit de la Déclaration de Paris, Bamako (Mali), 6-8 mai 2008.

- TURCOT, P., et K. MCLAREN. *Organismes de coopération volontaire du Canada : Pour un développement international plus efficace*. Étude réalisée par E.T. Jackson & Associates Ltd, 9 mai 2008.
- UGGLA, F. *Support for Civil Society: Possibilities and Pitfalls for Donor Agencies and Northern NGOs*. Rapport préparé pour le Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance de l'Asdi, 2004.
<http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=118&a=3184>
- UNION AFRICAINE. *Lancement du Conseil économique, social et culturel de l'Union africaine (ECOSOCC)*, communiqué, s.d.
- UVIN, P. *Human Rights and Development*, Bloomfield, Kumarian Press, 2004.
- VAN ROOY, A., dir. *Civil Society and the Aid Industry*, Londres, Earthscan, et Ottawa, Institut Nord-Sud, 1998.
- WALLACE, T., et J. CHAPMAN. « An Investigation into the Reality Behind NGO Rhetoric of Downward Accountability », dans L. Earle (dir.), *Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena*, Oxford, INTRAC, 2004.
- WALTER, S. Communication téléphonique, 6 février 2009.
- WAMUGO, E., et F. SKADKAER PEDERSEN. *The Paris Agenda and its Consequences for Civil Society in Kenya*. Rapport commandé par un groupe d'organisations suédoises de développement ayant conclu des accords-cadres avec l'Asdi, mai 2007.
- WHAITES, A., dir. *Masters of their own development? PRSPs and the Prospects for the Poor*, Monrovia (Californie), Vision mondiale internationale, 2002.
[http://www.global-poverty.org/PolicyAdvocacy/pahome2.5.nsf/0/2F5A3063A14B01C388256E46008360D1/\\$file/MastersPRSPs%20P.pdf](http://www.global-poverty.org/PolicyAdvocacy/pahome2.5.nsf/0/2F5A3063A14B01C388256E46008360D1/$file/MastersPRSPs%20P.pdf)
- WIKIPEDIA. *Right to Information Act*, 2008.
http://en.wikipedia.org/wiki/Right_to_Information_Act
- WISEMAN, K. *Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds*, Londres, CARE International UK, 2007.
<http://www.careinternational.org.uk/9582/community-organisation/building-governance-and-civil-societylearning-and-innovation-from-local-funds.html>
- WOOD, A., et J. BARNES. *Making poverty the story: Time to involve the media in poverty reduction*, Londres, Panos, 2007.
<http://www.panos.org.uk/?lid=284>
- WOOD, J. *Options Paper for Support to the "Demand" Side of Good Governance in Tanzania*. Document préparé pour le programme de la Tanzanie, ACDI, octobre 2004.
- WORLD MOVEMENT FOR DEMOCRACY et INTERNATIONAL CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW. *Defending Civil Society – A Report of the World Movement for Democracy*, Washington, World Movement for Democracy et ICNL, 2008.

http://www.icnl.org/knowledge/pubs/ICNL-WMD_Defending_CS.pdf

YOUNG, J. *Research-Policy Links: The RAPID Framework*. Présentation à un atelier de l'ACDI intitulé « Making the Policy-Research Connection for Development – Using Research-Based Evidence to Improve Policy, Programs and Practice », Gatineau (Québec), 5 juin 2006.

ERROR: undefined
OFFENDING COMMAND:

STACK: