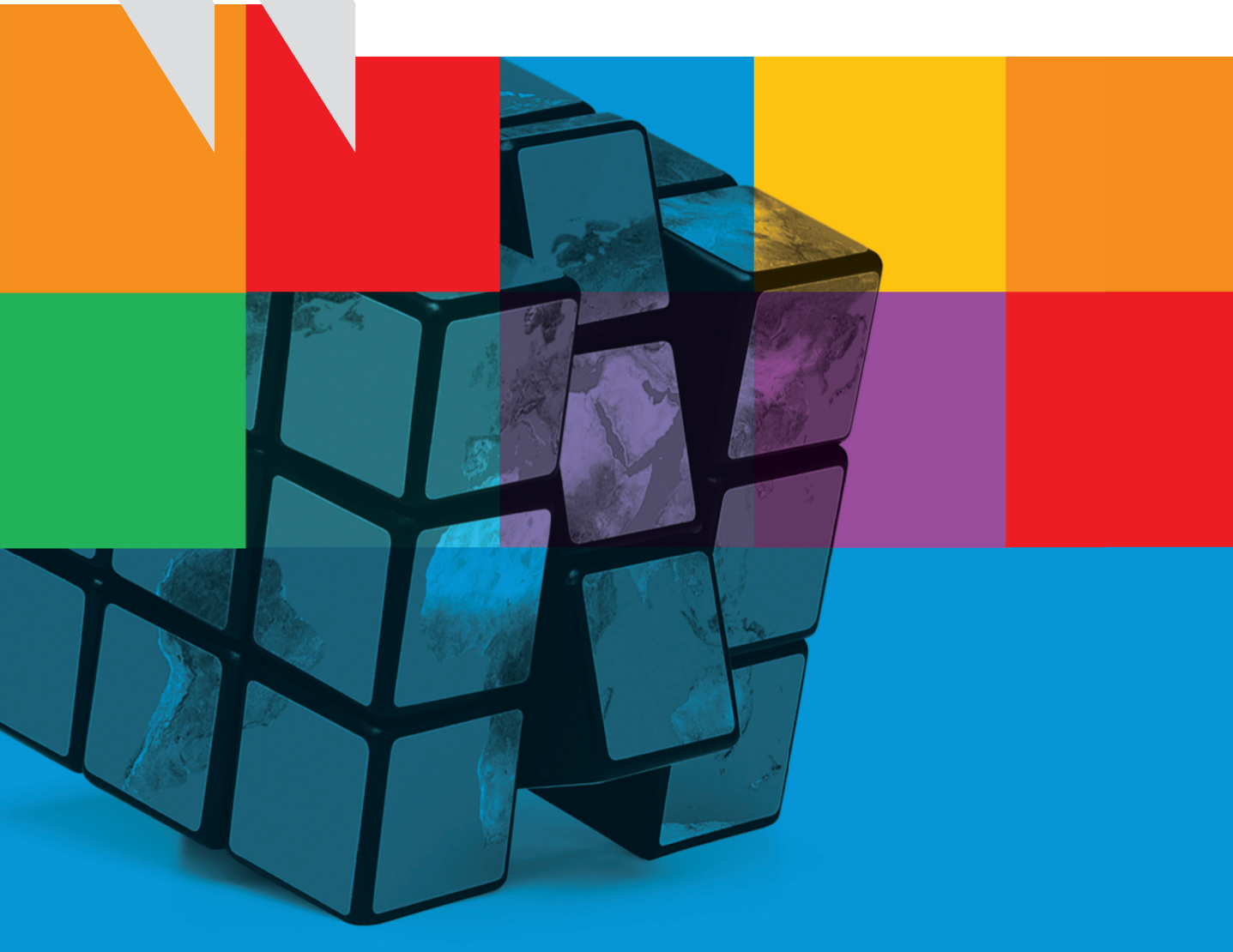


Pour une meilleure aide au développement

Société civile et efficacité de l'aide

ENSEIGNEMENTS, RECOMMANDATIONS
ET BONNES PRATIQUES



Pour une meilleure aide au développement

Société civile et efficacité de l'aide

ENSEIGNEMENTS, RECOMMANDATIONS
ET BONNES PRATIQUES



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Le titre de cette série (Pour une meilleure aide au développement) renvoie aux travaux de l'OCDE sur l'efficacité de l'aide. S'il reflète un objectif que beaucoup partagent – assurer une utilisation de l'aide qui en accroîtra sensiblement l'impact sur la concrétisation des objectifs fondamentaux de développement – les publications paraissant dans cette série n'ont cependant aucun lien avec les activités et opinions de « Better Aid », la plateforme d'action des OSC pour l'efficacité de l'aide (www.betteraid.org).

ISBN 978-92-64-05645-9 (imprimé)

ISBN 978-92-64-06267-2 (PDF)

Séries : Pour une meilleure aide au développement

ISSN 2074-3629 (imprimé)

ISSN 2074-3610 (en ligne)

Publié en anglais : *Better Aid: Civil Society and Aid Effectiveness: Findings, Recommendations and Good Practice*

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/editions/corrigenda.

© OCDE 2009

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@efcopies.com.

Avant-propos

Les activités menées en prévision du Troisième Forum de haut niveau (FHN-3) sur l'efficacité de l'aide, qui allait se tenir à Accra du 2 au 4 septembre 2008, et le Programme d'action d'Accra (PAA) qui en fut le produit principal se sont distingués par l'importance accordée à la participation de la société civile. Les organisations de la société civile (OSC) ont participé activement aux activités, et le PAA accorde une importance considérable à la participation des citoyens et de la société civile.

Les OSC étaient bien organisées et, au cours du processus, elles ont régulièrement donné leur point de vue sur des questions aussi diverses que l'alignement et l'appropriation démocratique, l'égalité entre les sexes, la transparence, la responsabilité mutuelle, la prévisibilité et la conditionnalité. À Accra, juste avant le FHN-3, les OSC ont organisé un forum parallèle sur l'efficacité de l'aide. Puis, au FHN-3, les 80 représentants délégués des OSC ont participé à toutes les tables rondes, auxquelles ils ont apporté des contributions fort appréciées par les autres participants.

À ce processus d'intervention indépendant des OSC est venu s'ajouter un deuxième volet d'activités tout aussi important, mis sur pied par le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF). Ce deuxième volet visait à intégrer les OSC comme parties prenantes d'une discussion multipartite sur l'efficacité de l'aide. Il a été dirigé par le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC-SC) du GT-EFF, un groupe multipartite de 12 membres dont la composition assurait une représentation égale de quatre groupes d'intervenants : les donateurs, les gouvernements de pays en développement et les OSC du Nord et du Sud.

Le GC-SC a produit une documentation abondante, comportant notamment un document conceptuel et une synthèse des enjeux, de nombreux rapports sur les consultations effectuées à l'échelle nationale, régionale et internationale, et un recueil d'études de cas (Case Book). Cette documentation a contribué à la réalisation des deux rapports finaux inclus dans le présent document : la Synthèse des enseignements et des recommandations du GC-SC et un document complémentaire intitulé Recueil d'expériences et de bonnes pratiques.

La Synthèse des enseignements et des recommandations est le rapport définitif que le GC-SC a présenté au GT-EFF et à la communauté internationale. Le GT-EFF a officiellement approuvé ce document en juillet 2008, et le document a servi de référence lors de la préparation du Programme d'action d'Accra. Un exemplaire en a été distribué à tous les participants au Forum de haut niveau. Puisque la Synthèse des enseignements et des recommandations est un document collectif qui représente les opinions des membres du GC-SC, elle est reproduite sans changements substantiels dans le présent document en tant que rappel du consensus auquel est parvenu le GC-SC.

Le Recueil d'expériences et de bonnes pratiques a pour but d'illustrer la mise en œuvre des recommandations du GC-SC au moyen d'exemples concrets provenant de différentes parties du monde. 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 d'Internet. La plupart de ces études de cas sont affichées pour consultation sur le site extranet du GC-SC. 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.

*Stephen Wallace
Président sortant du GC-SC
Vice-président
Agence canadienne de développement international*

*Jan Cedergren
Président sortant
Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide*

Remerciements

Les documents qui constituent le présent volume tirent parti des consultations effectuées à l'échelle nationale, régionale et internationale, parrainées par le GC-SC, dans les 18 mois précédant le Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide. Plus de 5 000 personnes et 3 600 organisations ont participé à ces consultations. Les résultats ont été compilés au Forum international sur la société civile et l'efficacité de l'aide tenu à Gatineau (Canada) en février 2008 et intégrés à la *Synthèse des enseignements et des recommandations (Synthèse)*.

La *Synthèse* est un document élaboré par consensus par les membres du GC-SC, appuyés par Réal Lavergne de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), comme rédacteur en chef. Le *Recueil d'expériences et de bonnes pratiques* présenté à la deuxième partie du présent document n'a pas été élaboré par consensus à proprement parler, mais tire parti de façon comparable du processus participatif du GC-SC.

Le GC-SC remercie tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre aux consultations et aux études de cas qui ont mené à la réalisation de ces documents, notamment Brian Tomlinson du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) et John Saxby, consultant pour le CCCI, qui ont compilé les renseignements tirés des consultations, ainsi que tous ceux qui ont soumis de la documentation pour les études de cas. Un gros merci, en particulier, aux auteurs du *Recueil d'expériences et de bonnes pratiques*, Réal Lavergne et Jacqueline Wood, consultante pour l'ACDI, qui ont recueilli et organisé l'information qui alimente la deuxième partie de ce volume pour en arriver à un document cohérent et utile.

Nous tenons aussi à mentionner les nombreux donateurs et les nombreuses OSC qui ont contribué au processus du GC-SC, notamment l'ACDI, qui a fourni le plus important apport en ressources financières et humaines, dont les services de Réal Lavergne et Jacqueline Wood. S'il n'est pas possible de nommer tous les donateurs qui ont contribué au processus, nous tenons à remercier tout spécialement ceux qui y ont apporté plus de 100 000 USD chacun : l'Autriche, la France, la Norvège, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse. Au total, les ressources financières pour appuyer le processus du GC-SC ont atteint environ 3 millions USD. Les OSC n'étaient pas en mesure d'apporter des contributions financières de cette envergure, mais elles ont contribué fondamentalement au processus en temps et en effort, que ce soit comme participantes aux consultations du GC-SC, ou comme auteures d'études de cas.

Au niveau des individus, nous signalons le rôle joué par les membres du GC-SC et certains collaborateurs du GC-SC, y compris les représentants de certain pays en voie de développement, qui ont consacré une partie importante de leur temps professionnel au processus et qui ont fourni le leadership nécessaire à son succès. Nous tenons à souligner en particulier les efforts de Stephen Wallace, vice-président de l'ACDI, et notamment la compétence et le dévouement avec lesquels il a présidé le GC-CS.

En dehors du GC-SC, nous aimerions remercier les personnes suivantes : Jan Cedergren, pour son aide en tant que président du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) ; les membres du GT-EFF, qui se sont montrés ouverts à de nouvelles idées ; les membres du Secrétariat du Comité d'aide au développement, dont Göran Eklöf, pour le rôle inestimable qu'ils ont joué dans l'appui au processus.

Voici la liste officielle des membres du GC-SC au moment où la *Synthèse* a été complétée :

Donateurs	Canada, France et Norvège ;
Pays en développement	Cameroun, Colombie et Zambie ;
OSC du Sud	Réseau africain pour la dette et le développement (AFRODAD), Reality of Aid Network (représenté par la fondation IBON des Philippines) et Third World Network en Afrique ;
OSC internationales et du Nord	ActionAid, Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement (CONCORD) et CARE International (CONCORD et CARE représentés par une seule personne) ;
Suppléants	Rwanda, AWID (Association for Women's Rights in Development) et WIDE (Women in Development Europe).

Table des matières

Sigles.....	11
Sommaire	13

Partie I

Synthèse des enseignements et recommandations

Contexte	25
Chapitre 1. Reconnaissance et voix au chapitre	27
Que sont les OSC et qu'est-ce qui les rend différentes ?	28
Les OSC comme acteurs du développement et comme agents de changement ...	29
Les OSC comme donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide	30
La voix au chapitre des OSC	31
Notes	32
Chapitre 2. La société civile et la Déclaration de Paris	33
Enrichissement et application des principes de la Déclaration de Paris	35
Appropriation locale et démocratique	36
Alignement	37
Coordination et harmonisation	37
Gestion axée sur les résultats et responsabilisation	38
Chapitre 3. Efficacité des OSC	41
Environnement porteur pour la société civile	42
Pratiques de financement	43
Partenariats d'OSC	45
Le dialogue multipartite : prochaines étapes	45
Notes	47

Partie II

Recueil d'expériences et de bonnes pratiques

Chapitre 4. Reconnaissance et voix au chapitre	51
Rôles joués par les OSC	52
Participation citoyenne	52
Prestation de services, mobilisation de l'effort autonome et innovation	58
Aide humanitaire	60
Les OSC en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide	61
Reconnaissance	63
Voix au chapitre	65
Notes	73

Chapitre 5. La société civile et la Déclaration de Paris	75
Appropriation locale et démocratique	77
Alignement	85
Coordination et harmonisation	88
Gestion axée sur les résultats et responsabilisation	91
Chapitre 6. Efficacité des OSC	103
Comprendre le paysage de la société civile	104
Environnement porteur pour la société civile	106
Système juridique et judiciaire et droits de la personne	107
Pratiques, politiques et lois visant expressément les OSC	109
Pratiques de financement	113
Application des principes enrichis d'efficacité de l'aide	114
Appui au renforcement de la société civile	115
Un éventail de mécanismes de soutien à la société civile	119
Procédures des donateurs face aux OSC du Nord	126
Partenariats d'OSC	131
Appui des donateurs à la coordination des OSC	131
Division du travail entre OSC du Nord et OSC du Sud	135
Chapitre 7. Prochaines étapes	141
Bibliographie	147
Annexe A. Programme d'action d'Accra	158

En pratique

1. Les OSC et le processus électoral en République démocratique du Congo	53
2. Les OSC comme agents de mobilisation communautaire dans le secteur de l'éducation en Afrique	54
3. ForoSalud et CARE : une approche axée sur les droits dans le secteur de la santé au Pérou	55
4. Lobby des petits producteurs de caoutchouc en Indonésie	56
5. L'Action mondiale contre la pauvreté	56
6. IBON et l'éducation transformatrice	57
7. Les centres d'études et de recherches	58
8. Développement communautaire dans le Kasai occidental	60
9. Aide humanitaire et aide au développement en Zambie	61
10. Les OSC et l'Autorité du bassin du Niger	64
11. Reconnaissance de la société civile dans la politique nationale : Croatie, Inde et Colombie	64
12. Politique québécoise sur l'action communautaire	65
13. Le Conseil économique, social et culturel, de l'Union africaine	67
14. Le Comité consultatif de la société civile auprès de l'Administrateur du PNUD	67
15. L'Alliance GAVI et la société civile	68
16. Plate-forme des droits économiques, sociaux et culturels, au Mali	68
17. Le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide	69
18. La campagne mondiale du Jubilé 2000	71
19. La lutte transnationale contre les grands barrages	71

20. Réactions de la Banque mondiale aux interventions de la société civile	72
21. Le groupe thématique sur l'égalité entre les sexes au Kenya	79
22. Coalition des OSC pour l'éducation de base au Burkina Faso	80
23. Consultations publiques sur la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale du Sénégal de 2004	80
24. Programme de lutte antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie	81
25. Définition d'une vision commune du développement local	82
26. L'initiative « droit de parole » au Ghana	83
27. L'action de Pact en Tanzanie	84
28. Renforcement des capacités et politique macroéconomique en Afrique	84
29. Les OSC et l'éducation au Mozambique : alignement et complémentarité	86
30. L'Initiative de mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous et l'appui aux coalitions nationales d'OSC	87
31. Programme de soutien aux régions rurales et côtières de la Fondation Aga Khan Canada au Mozambique	89
32. Le microfinancement en Afghanistan	90
33. Occasions manquées dans la lutte contre le VIH/sida au Mozambique	91
34. Cartographie des incidences au Zimbabwe	93
35. Les systèmes parallèles de suivi de l'Union mondiale pour la nature	94
36. L'approche axée sur les clients utilisée par Keystone	94
37. L'approche du CRDI en matière de suivi et d'évaluation	95
38. Mise en lumière de l'exclusion sociale au Népal par la ventilation des données	96
39. Le service d'information sur le budget en Afrique du Sud	98
40. Budgets équitables tenant compte des sexospécificités en Afrique	98
41. Le projet de surveillance des fonds PPTTE au Ghana	98
42. Enquêtes sur les dépenses publiques en Ouganda et en Tanzanie	99
43. Surveillance des projets d'infrastructure aux Philippines	100
44. Transparence et responsabilisation des ONG en Colombie	101
45. Responsabilisation à l'égard des bénéficiaires de CARE Pérou	101
46. L'Indice de la société civile de CIVICUS	105
47. Action en justice et droits de la personne en Afrique du Sud	107
48. La Loi sur le droit à l'information de l'Inde	107
49. La liberté de la presse au Ghana	108
50. La société civile en Afrique du Sud	110
51. Stratégie nationale pour la création d'un environnement porteur en Croatie	110
52. Politique nationale de l'Inde sur le secteur bénévole	111
53. Incitatifs fiscaux en Europe de l'Est : la loi du un pour cent	112
54. Politique de l'Asdi sur la société civile	116
55. DECIM et le développement de la société civile en Europe centrale et de l'Est	117
56. Le Centre des ressources pour la société civile au Ghana	117
57. PRIA et le renforcement de la société civile en Inde	118
58. Développement des capacités en Guyana	118
59. Un éventail de mécanismes de soutien de la société civile à l'Asdi	122
60. Mécanismes de soutien de la société civile en Norvège	122
61. Lignes directrices pour le financement de la société civile en Tanzanie	123
62. L'approche-programme de l'ORAP au Zimbabwe	124
63. La fondation Manusher Jonno au Bangladesh	125

64. Le fonds CSLP au Honduras	125
65. La fondation pour l'environnement aux Philippines	126
66. Les accords sur les programmes de partenariat du DFID	128
67. Rationalisation des modalités de soutien aux OSC en Norvège	128
68. L'expérience du Canada auprès des organismes de coopération volontaire	129
69. L'expérience des OSC du Nord en matière de gestion axée sur les résultats	129
70. L'impact des relations contractuelles entre les bailleurs de fonds et les OSC sur l'efficacité	130
71. La Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida	133
72. Un recueil de principes et de normes pour les ONG du Cambodge	133
73. Le Code d'éthique et les principes de partenariat du CCCI	134
74. La Charte sur l'obligation de rendre des comptes des ONGI	134
75. Solidarité des OSC en Indonésie	137
76. Services d'envoi de volontaires et développement des capacités : le programme Uniterra	137
77. La responsabilisation par l'accréditation	138
78. Le partenariat MASAI-Caritas Neerlandica aux Philippines	139
79. Les consultations nationales sur la société civile au Mali	144
80. Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC	145

Sigles

AGDI	Agence canadienne de développement international
ACI	Agencias de Cooperación (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)
GSLP	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
PPTTE	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

Sommaire

Première partie : Synthèse des enseignements et recommandations

La première partie de ce volume reproduit la *Synthèse des enseignements et recommandations* du Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide (GC-SC), lesquels découlent d'analyses, de consultations multipartites et d'études de cas. Les recommandations formulées sont adressées à la collectivité des intervenants, y compris les gouvernements des pays en développement, les donateurs et les organisations de la société civile (OSC) des pays en développement et des pays développés.

La *Synthèse* présente 21 recommandations ou séries de recommandations détaillées. Celles-ci sont identifiées comme telles dans le corps du document et résumées en points vignettes ci-après. Le Programme d'action d'Accra (PAA) reprend ces recommandations de façon générale, de sorte que le PAA et la *Synthèse* du GC-SC peuvent être considérés comme des documents complémentaires. Le PAA indique ainsi la direction générale, alors que la *Synthèse* donne des recommandations plus détaillées sur la mise en œuvre. Nous présentons brièvement, dans le texte qui suit, les liens entre les recommandations du GC-SC et les engagements repris de façon plus générale dans le PAA. Dans l'annexe A, on trouve une version surlignée du PAA qui met en relief les passages faisant référence à la participation des citoyens et de la société civile.

Contexte

Le GC-SC a été créé en janvier 2007 en réaction au désir croissant des OSC d'amorcer un dialogue avec les donateurs et les gouvernements des pays en développement sur les questions d'efficacité de l'aide. Établi dans le but de conseiller le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide, le GC-SC réunissait des donateurs, des gouvernements des pays en développement et des OSC des pays industrialisés et des pays en développement. L'objectif était de profiter du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui allait avoir lieu à Accra en septembre 2008, le FHN 3, pour promouvoir la participation de la société civile au débat et à l'établissement d'un consensus sur l'efficacité de l'aide internationale.

Le rôle du GC-SC n'était pas de parler au nom des OSC, qui peuvent s'exprimer en leur propre nom, mais plutôt de leur assurer une place à la table de consultation. Il s'agissait également d'élargir la conception du programme d'action sur l'efficacité de l'aide en faisant une place aux OSC en tant qu'acteurs du développement à part entière et en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide.

Reconnaissance et voix au chapitre

Dans la Déclaration de Paris, entérinée en mars 2005, les OSC sont à juste titre désignées comme des participants potentiels dans le cadre de l'élaboration des priorités et du suivi des programmes de développement. Toutefois, la Déclaration ne reconnaît pas les OSC en tant

qu'acteurs à part entière du développement, avec leurs propres priorités, programmes et modalités de partenariat. Par conséquent, elle ne tient pas compte de la riche diversité de ces acteurs sociaux dans une société démocratique et ne reconnaît pas la gamme complète de leurs rôles en tant qu'acteurs du développement et agents de changement.

Les OSC sont importantes en général, et plus particulièrement à titre de donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide. Elles sont souvent d'une grande efficacité pour appuyer les pauvres et les exclus sociaux, en apportant une aide humanitaire, en mobilisant les efforts communautaires, en parlant en faveur des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes et en contribuant à l'autonomie de certains groupes d'intérêts. Les OSC sont souvent d'importants fournisseurs de services caractérisées par leur diversité et leur capacité d'innovation. De par ces compétences diversifiées, les OSC jouent un rôle complémentaire à celui des secteurs public et privé.

Elles contribuent à enrichir le dialogue sur les politiques et la responsabilisation du secteur public en y apportant un regard nouveau, critique et indépendant. Leur participation au dialogue permet donc que les points de vue d'une pluralité d'intervenants soient pris en compte dans les stratégies et programmes nationaux de développement.

Outre leurs capacités à titre de partenaires du développement, les OSC des pays industrialisés constituent une source complémentaire de fonds d'aide et de ressources pour le développement. D'après les estimations du secrétariat du CAD-OCDE, elles ont accordé de 20 à 25 milliards de dollars de leurs propres ressources à des partenaires des pays en développement en 2006, comparativement à des apports publics d'environ 104 milliards de dollars. Elles agissent également comme intermédiaires et bénéficiaires de l'aide. Selon les estimations, les fonds qui sont consentis aux OSC ou par leur entremise représentent environ 10 % des apports d'aide publique. On retiendra de ceci que l'efficacité de l'aide n'est pas uniquement l'affaire des donateurs et des gouvernements, mais aussi celle des OSC.

Le GC-SC a pu constater que les OSC ont beaucoup à offrir et sont prêtes à s'engager comme partenaires dynamiques et constructifs auprès des gouvernements et des donateurs. La *Synthèse* du GC-SC présente trois séries de recommandations concernant la reconnaissance et la voix au chapitre de la société civile :

- Bien que la Déclaration de Paris prenne déjà acte du rôle des OSC dans la vie démocratique, la *Synthèse* propose que le Programme d'action d'Accra (PAA) devrait aller plus loin, en reconnaissant l'importance et la diversité de ces organisations, en tant qu'acteurs à part entière en matière de développement et d'action humanitaire, ainsi que les multiples façons dont elles contribuent au développement (Recommandation 1 de la *Synthèse*, intégrée à son tour dans divers paragraphes du PAA, notamment les paragraphes 8, 9, 16, 13a et 20).
- La *Synthèse* recommande que soient ménagées de façon systématique des instances permettant à la société civile de se faire entendre à toutes les étapes du processus de développement, depuis l'élaboration des politiques et des programmes jusqu'à la mise en œuvre des programmes et à la reddition de comptes (Recommandation 2 de la *Synthèse* et paragraphes 8 et 13a dans le PAA).
- En même temps, toutes les parties devraient s'appliquer à rehausser autant que possible la valeur des contributions des OSC au dialogue. La société civile elle-même devrait s'organiser en vue d'accroître son efficacité et sa représentativité ; et un soutien devrait être offert pour appuyer le renforcement des capacités de dialogue tant de la société civile que des gouvernements (Recommandation 3 de la *Synthèse* et paragraphe 13b dans le PAA).

La société civile et la Déclaration de Paris

La deuxième série de recommandations mise de l'avant par le GC-SC touche l'interprétation des principes d'efficacité de l'aide énoncés dans la Déclaration de Paris. Bien que l'importance de ces principes soit manifeste, la Déclaration de Paris ne s'attarde pas à ces principes, et insiste plutôt sur leur application en vue d'améliorer les relations entre les donateurs et les organismes centraux des gouvernements. La *Synthèse* recommande ce qui suit :

- En général, la *Synthèse* recommande que l'on jette un nouveau regard sur l'interprétation et l'application de ces principes afin que leur pertinence pour les OSC soit davantage mise en lumière (Recommandation 4 de la *Synthèse* et paragraphes 9, 16 et 20a dans le PAA).
- Il faudrait plus précisément élargir la notion de prise en charge, de façon à rendre compte de l'ampleur de l'appropriation requise pour assurer un développement durable, non seulement de la part des organismes centraux des gouvernements, mais aussi des Parlements, des administrations locales, des collectivités et des OSC. Vue ainsi, l'appropriation s'applique à tous les aspects de l'élaboration et de l'exécution des programmes. Dans le cas des programmes gouvernementaux, elle renvoie à l'appropriation démocratique (Recommandations 5 et 6 de la *Synthèse* et paragraphes 8, 13, 20a et 25 dans le PAA).
- Dans le même ordre d'idées, la notion d'alignement mériterait une acception plus large, qui inclurait l'alignement de tous les acteurs de développement externes sur les priorités et stratégies de leurs homologues locaux, et le recours à la totalité des structures institutionnelles des pays, y compris celles des OSC (Recommandation 7 de la *Synthèse* et paragraphes 9, 16 et 20a dans le PAA).
- En ce qui concerne les principes de coordination et d'harmonisation de l'aide, les OSC craignent que l'application trop rigide de ces principes n'ait pour effet de réprimer l'initiative, de freiner l'innovation ou de détourner les énergies d'autres objectifs utiles. Par conséquent, il serait bon d'assurer une application équilibrée de ces principes, qui consisterait d'une part à promouvoir des approches programmatiques axées sur la collaboration et l'inclusion, mais qui accorderait une juste place à la diversité, à la répartition du travail et à l'innovation (Recommandation 8 de la *Synthèse* et paragraphes 9, 16 et 20a dans le PAA).
- Une application ainsi équilibrée des principes de coordination et d'harmonisation devrait inclure les éléments suivants (Recommandation 9 de la *Synthèse* et paragraphes 9, 13a, 16 et 20a dans le PAA) :
 - ❖ la reconnaissance, par tous les acteurs, des rôles complémentaires des gouvernements et des OSC, et des conséquences que cette complémentarité implique pour la coordination et l'harmonisation des efforts ;
 - ❖ un effort accru, de la part des gouvernements et des donateurs, pour appuyer la participation des OSC aux programmes qui relèvent d'une initiative gouvernementale, ainsi qu'un effort accru de la part des OSC pour prendre part à ces programmes (que ce soit à titre d'acteurs indépendants ou sur une base contractuelle, selon le cas) ;
 - ❖ un effort accru, de la part des OSC, visant à coordonner et à harmoniser leurs activités avec celles de leurs collègues et des gouvernements ;
 - ❖ la reconnaissance que le renforcement de la société civile est un objectif méritant un appui systématique ;

- ❖ la reconnaissance de la pertinence des mécanismes de financement réactif lorsqu'il s'agit de tirer parti de l'énergie et des idées innovatrices des citoyens et des OSC à titre d'agents de changement et de développement.

Les OSC acceptent tout naturellement que les principes de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats servent de critères d'évaluation de leur propre rendement. Elles utilisent ces principes en outre comme point d'appui lorsqu'elles veulent presser les donateurs et les gouvernements de faire montre d'une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats de développement. Les OSC qui ont participé aux consultations du GC-SC ont exprimé le souhait que ces principes servent à mesurer des changements profonds et à promouvoir la responsabilisation envers ceux dont le bien-être est en jeu. Cela suppose qu'on s'éloigne des pratiques actuelles, qui privilégient les indicateurs quantitatifs et la reddition de comptes envers les donateurs.

- La *Synthèse* recommande que les intervenants adoptent une approche davantage axée sur les résultats à caractère qualitatif et sur la participation, et qu'ils laissent plus de place que par le passé aux indicateurs du changement social (portant, par exemple, sur l'égalité entre les sexes, les droits de la personne ou les pratiques démocratiques). Les intervenants devraient se fier dans une plus grande mesure également aux mécanismes de reddition de comptes envers les bénéficiaires de l'aide et des programmes de développement (Recommandation 11 de la *Synthèse* et paragraphes 9, 13a, a6 et 20a dans le PAA).
- Enfin, toutes les parties sont encouragées à adopter les normes les plus élevées en matière d'ouverture, de transparence et d'accès à l'information, y compris la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe (Recommandation 11 de la *Synthèse* et paragraphes 20a et 24 dans le PAA).

Effacité des OSC

La troisième partie de ce rapport s'intéresse aux mesures que la collectivité des intervenants doit prendre pour que les OSC soient le plus efficaces possible dans leur rôle d'acteurs du développement, et plus particulièrement comme acteurs de l'aide. Cela ne dépend pas exclusivement des OSC elles-mêmes. Les OSC sont comptables à leurs mandants et doivent rendre compte de leur propre comportement, mais leur efficacité est tributaire en outre des interventions et des politiques des gouvernements, des donateurs officiels et d'autres OSC. La promotion de l'efficacité des OSC est donc une responsabilité partagée.

- Les intervenants devraient dresser un état des lieux de ce qui constitue un environnement porteur pour la société civile dans différents pays et instaurer un cadre plus propice à son action. Il faudrait en particulier se pencher sur les aspects suivants : le contexte réglementaire et législatif ; l'ouverture du gouvernement et des donateurs au dialogue avec les OSC ; la transparence et la responsabilisation concernant le partage de l'information ; les mécanismes d'autorégulation, de responsabilisation et de collaboration des OSC elles-mêmes (Recommandation 12 de la *Synthèse* et paragraphe 20 dans le PAA).
- L'efficacité des OSC repose en outre sur la disponibilité du financement et sur les conditions et modalités qui s'y rattachent – qu'il s'agisse de fonds provenant de donateurs officiels ou d'OSC internationales et du Nord en appui aux OSC des pays en développement. Que ce soit en leur qualité de donateurs ou de bénéficiaires, tous les acteurs du développement – donateurs, gouvernements et OSC – devraient collaborer à l'application et à l'enrichissement

des principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris, selon les recommandations avancées ici (Recommandation 13 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).

- L'approche actuelle est fortement axée sur le financement des projets, et les fonds sont le plus souvent acheminés par l'entremise d'OSC du Nord et de partenariats Nord-Sud. Quoique la collaboration avec les OSC partenaires du Nord continuera d'être valorisée, la nécessité s'impose d'explorer soigneusement de nouvelles approches qui recourent à des mécanismes tels le soutien de base, les appuis programmatiques et des appuis visant le renforcement global de la société civile dans le Sud (Recommandations 14 à 16 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).
- L'efficacité des OSC dépend, finalement, de la qualité des collaborations que les OSC instaurent entre elles sous la forme de réseaux, d'alliances, d'organismes cadres ou de partenariats *ad hoc* facilitant l'atteinte de leurs objectifs. Un soutien devrait être assuré aux OSC pour les aider à mieux coordonner leurs efforts, et les OSC du Nord et du Sud devraient travailler de concert à définir les domaines où elles possèdent des avantages comparatifs, pour encourager les OSC du Sud à prendre de l'essor et à occuper une place plus importante dans la société au fil du temps (Recommandation 17 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).

Le dialogue multipartite : prochaines étapes

Plusieurs échelons ont été gravis, mais il reste beaucoup à faire pour promouvoir des actions concrètes en ce qui a trait à la société civile et l'efficacité de l'aide. Le travail exécuté pendant la période précédant le FHN 3 n'était que l'amorce d'un processus à long terme de collaboration avec les OSC à l'efficacité de l'aide.

À cet égard, la Synthèse salue le lancement récent, en juin 2008, d'une ambitieuse initiative mondiale des OSC visant le dialogue et la recherche d'un consensus sur les principes et lignes directrices qui permettraient d'assurer l'efficacité du travail de développement de ces organisations. Ce processus, qui fera intervenir toute la gamme des intervenants, s'inscrit dans le prolongement du travail réalisé par le GC-SC.

Au regard de ces constats et antécédents, la Synthèse recommande ce qui suit :

- Dans la mesure du possible, il faudrait mettre en place des processus nationaux multipartites soutenus qui permettront de passer à l'action de façon collective selon les priorités et le contexte propres à chaque pays (Recommandation 18 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).
- Les intervenants devraient veiller à mettre à l'essai les bonnes pratiques recommandées dans ce rapport et suivre les progrès de ces pratiques afin qu'elles puissent favoriser les apprentissages et alimenter le dialogue (Recommandation 19 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).
- Les ministres à Accra devraient avaliser et appuyer le processus des OSC dont il a été question précédemment. Ce processus devrait être officiellement reconnu dans le Programme d'action d'Accra ; en outre, les donateurs et les gouvernements des pays en développement devraient y coopérer avec les OSC (Recommandation 20 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).
- La question des OSC et de leur efficacité devrait faire partie intégrante de tout processus et de tout accord touchant au développement et à l'aide internationale après Accra (Recommandation 21 de la Synthèse et paragraphe 20 dans le PAA).

Deuxième partie : recueil d'expériences et de bonnes pratiques

Le *Recueil d'expériences et de bonnes pratiques*, présenté dans la deuxième partie du présent document, se veut un document de référence visant à appuyer l'avancement d'un programme d'action sur la société civile et l'efficacité de l'aide après le Forum d'Accra. Son objectif est triple :

- illustrer les recommandations du GC-SC à l'aide de pratiques exemplaires concrètes ;
- expliquer comment les recommandations peuvent être transposées dans la pratique ;
- compléter les recommandations par un renvoi à des lignes directrices existantes, dans certains cas.

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 un document complémentaire, le *Case Book du GC-SC*, un recueil d'études de cas.

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. 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

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

Rôles

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

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)

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)

Le document donne de nombreux exemples, tirés pour la plupart de l'expérience au niveau international*, 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)

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 encadrés. Ce point de vue plus étoffé transparaît 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.

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)

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)

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.

* La participation des OSC au niveau national est abordée sous la Recommandation 6a.

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

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)

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

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)

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)

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)

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)

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 Nordic+ 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.

PARTIE I

Synthèse des enseignements et recommandations

Contexte

La Déclaration de Paris de mars 2005 est un document marquant réunissant de façon cohérente un certain nombre de principes et d'engagements clés. Elle comporte également un cadre de responsabilité mutuelle et met en valeur un certain nombre d'indicateurs qui permettent de suivre les progrès dans sa mise en œuvre. On reconnaît que la Déclaration de Paris est un élément essentiel d'un programme d'action plus global sur l'efficacité de l'aide susceptible de mettre à contribution de façon plus directe les acteurs de la société civile.

En tant qu'acteurs du développement, les organisations de la société civile (OSC) partagent l'intérêt des bailleurs de fonds et des gouvernements pour le concept de l'efficacité de l'aide comme levier puissant pour maintenir sur la bonne voie les efforts de développement, pour attirer l'attention sur les résultats au niveau des effets et des impacts et pour tirer des leçons des expériences antérieures en matière de bonnes pratiques. Cet intérêt partagé à l'égard de l'efficacité de l'aide constitue un point de départ du dialogue auquel sont conviés tous les acteurs de la coopération au développement, y compris les OSC. Les OSC contribuent de manière distincte et significative à l'efficacité de l'aide et du développement ; et cela pour plusieurs raisons, que ce soit parce qu'elles sont indépendantes, à cause de leur rôle de promotion et de surveillance, de par leurs liens étroits avec les démunis ou grâce à leur efficacité en tant qu'intermédiaires de l'aide.

Nous résumons ici l'essentiel des enseignements et recommandations découlant du travail du GC-SC. Les recommandations sont adressées à l'ensemble de la collectivité des intervenants, y compris les donateurs, les gouvernements des pays en développement et les OSC des pays industrialisés et des pays en développement.

Le GC-SC a été créé par le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) en janvier 2007, en reconnaissance du rôle important que les OSC doivent jouer en tant qu'acteurs à part entière du développement et en tant qu'agents de coopération au développement, à titre de donateurs, d'intermédiaires et bénéficiaires de l'aide. Il a été constitué en groupe multipartite où sont représentés de manière équilibrée les donateurs, les gouvernements des pays en développement, les OSC du Nord et celles du Sud.

Son mandat comportait comme tâches :

- analyser les deux rôles essentiels de la société civile : son rôle comme acteur du développement au sens large ; son rôle de chien de garde pour promouvoir la responsabilisation et exiger des résultats ;
- faciliter un processus mettant à contribution de multiples intervenants dont le but consiste à clarifier :
 - ❖ les rôles de la société civile dans le cadre de la Déclaration de Paris ;
 - ❖ les aspirations des OSC en ce qui concerne l'enrichissement des programmes d'efficacité de l'aide à l'échelle nationale et internationale ;

- ❖ les considérations et principes essentiels appelés à être internationalement reconnus par toutes les parties concernées ;
- conseiller le GT-EFF et le Comité directeur responsable du Forum de haut niveau d'Accra (FHN-3) à l'égard de l'intégration de la société civile et de l'efficacité de l'aide, et d'autres questions, au programme du FHN-3, dans le prolongement de la Déclaration de Paris ;
- en consultation avec le Comité directeur, le GT-EFF et les OSC, préparer des propositions portant sur la société civile et l'efficacité de l'aide qui feront l'objet de discussions dans le cadre du programme du Forum d'Accra.

Son travail comprenait notamment :

- la création d'un site extranet (<http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>) pour mettre à la disposition du public les rapports des diverses consultations et des documents relatifs aux études de cas ;
- des recherches et analyses qui ont abouti à la préparation de deux documents essentiels : le *Document conceptuel* et la *Synthèse des enjeux* ;
- un vaste processus de consultation, dont une conférence internationale à Härnösand, en Suède, organisée par le centre de la société civile de l'Agence suédoise de coopération au développement international, des consultations et des séminaires nationaux dans 35 pays, six consultations régionales multipartites dans le Sud et deux consultations internationales réservées aux OSC à Bruxelles et à Nairobi. Les consultations tenues avant le FHN-3 ont mobilisé plus de 4 800 participants affiliés à quelque 3 600 OSC, donateurs et organismes gouvernementaux ;
- un document intitulé *Synthèse des consultations régionales et des processus connexes* menés par le Groupe consultatif visant à exposer les résultats des consultations jusqu'au mois de décembre 2007 ;
- un forum international à Gatineau, au Canada, du 3 au 6 février 2008, réunissant 203 participants des quatre groupes d'intervenants représentés au GC-SC, qui a fait l'objet d'un rapport final.

Le GC-SC a constaté que la tenue de ce genre de dialogue suscitait un grand intérêt et que l'approche multipartite a favorisé un dialogue constructif sur la base d'objectifs communs. Le dialogue a été enrichi par les perspectives distinctes de chaque groupe d'intervenants.

Ce même dialogue multipartite a fait apparaître de plus en plus clairement que l'efficacité des OSC dépend non seulement des OSC, mais encore des comportements des donateurs et des gouvernements. L'approche multipartite permet à tous les partenaires d'étudier de concert de quelles façons ils peuvent contribuer à l'efficacité des OSC.

Chapitre 1

Reconnaissance et voix au chapitre

Que sont les OSC et qu'est-ce qui les rend différentes ? Le présent ouvrage définit les OSC comme des organisations non étatiques et sans but lucratif, en dehors de la famille, dans lesquelles les individus s'organisent pour poursuivre des intérêts communs qui relèvent du domaine public. Sont principalement concernées, en matière d'efficacité de l'aide, les OSC caractérisées par des rapports de solidarité sociale avec des populations marginalisées et par un souci de justice sociale. Les OSC remplissent plusieurs rôles importants en tant qu'acteurs à part entière du développement et comme donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide. Le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide recommande de reconnaître officiellement l'importance et la diversité des OSC et propose d'intégrer systématiquement les OSC au dialogue sur les politiques de développement et d'aide.

Que sont les OSC et qu'est-ce qui les rend différentes ?

Même si le nom du GC-SC se rapporte à la « société civile » en général, l'orientation de son travail visait plus spécialement les organisations de la société civile œuvrant comme agents de changement et de développement. Ce sont les organisations avec lesquelles les donateurs et les gouvernements interagissent habituellement.

On peut définir les OSC comme englobant la totalité des organisations à but non lucratif et non étatiques, en dehors de la famille, dans lesquelles les gens s'organisent pour satisfaire des intérêts communs dans le domaine public. Cela couvre toute une gamme d'organisations qu'on peut regrouper en trois grandes catégories : les associations mutuellistes ; les organisations fondées pour défendre une cause particulière ; celles axées sur le service. On y compte les organismes communautaires et les associations villageoises, les groupes environnementalistes, les groupes de défense des droits de la femme, les associations d'agriculteurs, les organismes confessionnels, les syndicats, les coopératives, les associations professionnelles, les chambres de commerce, les instituts de recherche indépendants et les médias à but non lucratif.

La définition des OSC en tant qu'organisations à but non lucratif et non étatiques fait valoir qu'elles dépendent de contributions volontaires et de ressources de l'extérieur. Mais il faut également comprendre que les OSC fonctionnent sur la base de valeurs, de croyances et d'objectifs qu'elles partagent avec les gens qu'elles servent ou qu'elles représentent. Cette capacité de réagir aux besoins de divers groupes d'intérêts primaires explique la grande diversité des OSC en ce qui a trait à leurs valeurs et objectifs ou aux activités dans lesquelles elles sont engagées. Cela explique aussi l'accent particulier mis sur les droits de la personne et la justice sociale, notamment les droits des femmes, des enfants et des peuples autochtones, qui forment le point de départ du travail de développement de nombre d'OSC.

Il est important de ne pas idéaliser les OSC par comparaison avec d'autres organisations. Les OSC reflètent les conditions et les défis de leurs pays respectifs. Dans les pays où prédominent des traditions culturelles autoritaires, là où se pratique la discrimination fondée sur la race, le sexe ou les groupes minoritaires et là où perdurent l'inégalité sociale et la corruption, on retrouvera certaines de ces caractéristiques dans les OSC elles-mêmes. La lutte pour l'épanouissement de valeurs démocratiques internes et pour un comportement organisationnel transparent pose autant de défis aux OSC qu'à d'autres organismes.

En outre, les OSC axées sur le développement ne se concentrent pas toutes sur les droits de la personne. Certaines sont délibérément exclusives, tandis que d'autres visent à répondre aux besoins de leurs membres en dehors de la promotion des droits de la personne.

Il est difficile, par conséquent, de parler de « la société civile » en général. Toutefois, en cherchant à promouvoir l'efficacité du développement et de l'aide, il est possible de se

concentrer sur des OSC caractérisées par des rapports de solidarité sociale avec des populations marginalisées et par un souci de justice sociale.

Les questions de légitimité et de responsabilisation des OSC ont fréquemment été soulevées dans les consultations parrainées par le GC-SC et ont été l'un des grands thèmes des discussions internes des OSC.

Contrairement aux gouvernements, les OSC ne prétendent pas représenter la population en général et ne tirent pas leur légitimité du scrutin. Cependant, elles ont le droit de revendiquer leur légitimité pour autant qu'elles représentent des segments précis de la population qui pourraient autrement se trouver marginalisés et qu'elles défendent des causes particulières, par exemple l'amélioration des services aux pauvres ou la durabilité de l'environnement.

Les OSC tirent leur légitimité des valeurs qui éclairent leurs actions et de leurs idéologies institutionnelles, des résultats qu'elles obtiennent, de leurs compétences et de leur expérience, des mécanismes de gouvernance et de responsabilisation qu'elles ont mis en place ainsi que de la transparence de leurs activités. Il arrive également qu'elles servent de porte-parole à certaines catégories de la population. Les organismes-cadres ou réseaux d'organisations ont souvent un niveau élevé de crédibilité institutionnelle en vertu des groupes qu'ils représentent.

Les OSC comme acteurs du développement et comme agents de changement

Les OSC remplissent plusieurs rôles importants. En tant qu'acteurs à part entière du développement, elles ont un rôle vital à jouer dans la vie démocratique et la bonne gouvernance, en attirant l'attention sur des questions qui pourraient autrement être négligées par les politiques, les organes politiques partisans et les gouvernements ; elles sont un mécanisme par lequel les citoyens peuvent s'exprimer sur les questions politiques, sociales et économiques qui les intéressent. Elles complètent ainsi d'autres moyens pour responsabiliser les gouvernements devant les citoyens par la participation et le discours démocratiques.

Les OSC jouent un rôle de premier plan dans les situations exigeant des interventions humanitaires ou un travail de consolidation de la paix, et dans les états fragiles ou en déroute, lorsque l'État n'est pas en mesure d'assumer pleinement son rôle en matière de développement.

En outre, elles excellent souvent à obtenir certains types de résultats en raison de leurs liens privilégiés avec les populations marginalisées ou avec des segments de population subissant une discrimination systémique – par exemple les femmes, les peuples autochtones ou les gens sans terre. L'efficacité des OSC est sans doute variable, mais l'existence de certaines OSC particulièrement efficaces est un argument solide pour essayer de tirer parti du dynamisme, des connaissances locales et des techniques de représentation de ces OSC. En travaillant de concert avec les gouvernements et les donateurs, les OSC peuvent aider à enrichir les résultats des politiques publiques. Elles sont également d'importants acteurs dans la coopération Sud-Sud.

Les OSC ont leur importance sur les plans quantitatif et qualitatif, quoique leur importance relative pour la société varie considérablement d'un pays à l'autre. On dit qu'il y a plus de un million d'OSC en Inde, et 200 000 aux Philippines. Leur nombre connaît une croissance rapide en Afrique, en Asie centrale et de l'Est, et ailleurs.

Les OSC œuvrant dans le secteur du développement assument notamment les tâches suivantes :

- mobiliser les collectivités de la base et les pauvres ou les marginalisés ;
- faire le suivi des politiques et pratiques des gouvernements et des donateurs et renforcer la responsabilisation des gouvernements et des organes donateurs par l'application des connaissances locales ;
- entreprendre des recherches et engager le dialogue sur les politiques ;
- offrir des services et réaliser des programmes ;
- établir des coalitions et réseaux afin de rehausser la coordination et l'impact de la société civile ;
- mobiliser des ressources financières et humaines supplémentaires en matière d'aide ;
- renseigner le public et aider à façonner les valeurs sociales que sont la solidarité et la justice sociale.

Les OSC comme donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide

Les OSC regroupent une vaste gamme d'acteurs. Même si certaines peuvent être considérées avant tout comme des donateurs, nombre d'autres ont des rôles très divers en matière de développement. En tant que groupe, comparativement aux donateurs officiels, dont le mandat est plus uniformément centré sur l'aide étrangère, les OSC répugnent souvent à adopter le concept d'« efficacité de l'aide » comme point de départ, préférant situer le programme d'efficacité de l'aide dans un programme plus global d'« efficacité du développement », qui englobe l'efficacité des ressources, des politiques et des actions non liées à l'aide. À vrai dire, l'efficacité des OSC comme donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide est intrinsèquement liée à leur efficacité comme agents de développement et comme agents du changement.

Cela dit, il est important de reconnaître l'importance quantitative des OSC dans la coopération au développement, à titre de donateurs, d'intermédiaires et de bénéficiaires de l'aide. Comme donateurs, les OSC du Nord réunissent des ressources considérables pour le développement, en plus de ce que les gouvernements fournissent en aide publique au développement (APD). D'après les estimations du Secrétariat du CAD-OCDE, les OSC ont réuni de 20 à 25 milliards de dollars de sources non gouvernementales en 2006¹, comparativement à 104 milliards de dollars pour l'APD, y compris l'allègement de la dette. L'efficacité des OSC à titre de donateurs est donc essentielle à la réussite de l'effort mondial en matière d'aide.

Les OSC sont aussi des intermédiaires et des bénéficiaires de l'aide, et leur efficacité en matière de développement revêt à ce titre une grande importance. Elles servent d'intermédiaires lorsqu'elles font le lien entre les donateurs officiels et d'autres OSC. Les OSC du Nord ou du Sud peuvent recevoir des fonds d'APD à l'appui de leurs activités de développement ; ou encore, les OSC du Sud peuvent bénéficier de l'aide d'OSC du Nord. Les OSC bénéficiaires incluent des groupes communautaires, des associations villageoises, des groupes de femmes... en somme, toute une gamme d'OSC partenaires de pays du Sud, qui sont les véritables exécutants des programmes des OSC dans ces pays. Les OSC du Nord qui travaillent de concert avec des OSC du Sud peuvent être tout à la fois donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide.

On estime que les fonds consentis aux OSC en tant que bénéficiaires ou intermédiaires représentaient environ 10 % des flux d'APD destinés aux pays en développement en 2006². L'efficacité des OSC n'est donc pas une simple question de bonnes pratiques de financement de l'aide ; elle exige également une exécution efficace des programmes et une responsabilisation à l'égard de l'obtention des résultats.

La voix au chapitre des OSC

Les OSC sont donc des intervenants de premier plan dans les pourparlers sur l'efficacité de l'aide et du développement pour deux raisons :

- en raison de leur importance comme acteurs à part entière du développement et de la vie démocratique – comme agents contribuant à des processus de développement plus inclusifs, comme promoteurs des intérêts et des droits de la personne de leurs groupes d'intérêts et comme sources de nouvelles options en matière de politique publique ;
- en raison de la place qu'elles occupent dans la coopération au développement et les activités humanitaires en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires de l'aide.

L'importance des OSC sur ces plans est une bonne raison pour assurer systématiquement leur présence dans le dialogue sur la politique de développement et plus particulièrement dans les institutions et processus internationaux où il est question de l'efficacité de l'aide. En raison de l'importance de leurs rôles, les divers intervenants ont tout intérêt à veiller à ce que les OSC elles-mêmes soient aussi efficaces que possible. En outre, les OSC peuvent se faire les défenseurs du bien public, aider à promouvoir la responsabilisation à l'égard des résultats et favoriser l'avènement d'une compréhension plus riche, plus fouillée, de l'efficacité de l'aide, fondée sur un souci particulier pour les droits de la personne et la justice sociale.

Voilà donc les principaux arguments en faveur de la « voix au chapitre » des OSC. La légitimité des OSC, l'a-t-on mentionné, dépend de divers facteurs et diffère, par sa nature, de la légitimité politique des organes élus. Dans la même logique, si l'on peut soutenir que les OSC sont « politiques » dans la mesure où elles défendent des groupes ou des points de vue particuliers, leur légitimité repose néanmoins sur le caractère non partisan de leur engagement. Sous ce rapport, les OSC se distinguent des partis politiques. La légitimité de la participation des OSC au dialogue sur les politiques et aux discussions entourant l'efficacité de l'aide plus précisément découle de leur reconnaissance en tant qu'acteurs légitimes du développement.

Une démocratie vigoureuse exige qu'une pluralité d'opinions puissent se faire entendre. Or, lorsque les gouvernements ou les donateurs invitent des OSC à prendre part à un dialogue sur les politiques, ils ont tendance à choisir des OSC avec lesquelles ils sont en affinité. Cette pratique comporte un coût lorsqu'elle signifie que des perspectives divergentes sont réprimées ou que des populations marginalisées sont exclues. Les OSC qui ont pris part aux consultations du GC-SC estiment qu'il faut des mécanismes pour garantir l'expression de toute une gamme de points de vue, notamment ceux des organisations féminines, des organismes aux racines rurales ou d'autres OSC représentant les « sans-droits ».

Recommandations sur la reconnaissance et la voix au chapitre des OSC

1. Partant de ce qui précède, il est recommandé que tous les acteurs du développement prennent position pour reconnaître ce qui suit :
 - a) l'importance et la diversité de la société civile et des OSC en tant qu'acteurs à part entière en matière de politique et de développement ;
 - 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.
2. Il est recommandé que soient ménagées de façon systématique des instances permettant aux OSC ayant des convictions 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.
3. En parallèle, il est recommandé 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. Voici quelques-unes des questions qui mériteraient un surcroît d'attention :
 - a) Quel est le meilleur moyen pour les OSC d'ajouter une valeur collective au dialogue sur les politiques dans divers contextes ? Quelles sont les contributions possibles de chaque catégorie d'OSC – depuis les organisations communautaires jusqu'aux centres d'études et de recherche – à différents niveaux et selon le type de discussion ?
 - b) Quelles mesures les OSC peuvent-elles prendre pour veiller à représenter de façon fidèle et responsable les intérêts des collectivités et des groupes qu'elles affirment défendre ?
 - c) Quelles mesures faut-il prendre pour encourager la participation des femmes et des autres groupes socialement exclus, et l'expression de points de vue divergents ?
 - d) Comment peut-on renforcer durablement la capacité des OSC et des gouvernements à participer au dialogue sur les politiques ?
 - e) Quelles leçons peut-on tirer des forums multilatéraux qui, ayant reconnu le rôle des OSC, ont déjà établi des normes régissant leur participation ?
 - f) Faut-il créer un mécanisme permanent faisant intervenir le CAD-OCDE et le GT-EFF pour maintenir le dialogue avec les OSC concernant l'efficacité de l'aide après Accra et, le cas échéant, de quelle façon ?

Notes

1. Ce chiffre inclut un montant officiel de 14.7 milliards de dollars du CAD-OCDE. D'autres sources révèlent cependant que ce montant est sous-estimé. Lorsqu'on prend en compte les données d'autres sources, et notamment les statistiques pour les États-Unis tirées de l'édition 2007 de l'*Index of Philanthropy*, il semble que le montant correct se situe quelque part entre 20 et 25 milliards de dollars (correspondance par courriel).
2. Correspondance par courriel du Secrétariat du CAD-OCDE.

Chapitre 2

La société civile et la Déclaration de Paris

L'importance des OSC dans le développement est largement reconnue et il en est fait acte, jusqu'à un certain point, dans la Déclaration de Paris. La participation des OSC dans le programme international d'efficacité de l'aide exige toutefois une meilleure compréhension des principes d'efficacité de l'aide du point de vue des OSC. Ce chapitre expose des recommandations visant à enrichir chacun des cinq principes de la Déclaration de Paris pour les rendre plus inclusifs relatif aux OSC.

L'importance des OSC dans le développement est largement reconnue et il en est fait acte, jusqu'à un certain point, dans la Déclaration de Paris. Toutefois, cette dernière n'offre que certaines orientations succinctes sur la façon dont les rôles des OSC peuvent être relevés dans le cadre des efforts internationaux en matière d'aide et de développement. La Déclaration de Paris s'attarde plutôt aux rapports entre les donateurs et les organismes centraux des gouvernements et à la nécessité d'une nouvelle approche de la coopération au développement aidant à renforcer l'État au lieu de l'affaiblir comme c'était souvent le cas par le passé.

La Déclaration de Paris constitue un point de repère important à cet égard, et cela a été largement reconnu tout au long du processus consultatif du GC-SC. Toutefois, la Déclaration de Paris doit être vue comme une étape particulière dans le discours international sur l'efficacité de l'aide, une étape dont on doit tirer parti, mais qu'on se doit d'enrichir. Parce qu'elle met l'accent sur les liens entre les donateurs et les gouvernements des pays en développement, la Déclaration de Paris n'offre qu'un tableau limité de la coopération au développement, des divers intervenants concernés et de la façon dont ceux-ci doivent interagir pour garantir des résultats de développement durables. Les OSC estiment que la Déclaration de Paris ne les reconnaît pas en tant qu'agents à part entière de développement et de changement, dont les priorités ne coïncident pas toujours forcément avec celles des gouvernements.

En vertu de la place qu'elles occupent en tant qu'acteurs indépendants du développement et de l'engagement à l'égard de l'efficacité qu'elles partagent avec les autres intervenants, les OSC ont exprimé des points de vue à propos de la Déclaration de Paris qui méritent d'être entendus et évalués. Certains de ceux-ci ont été évoqués dans l'exposé de principe préparé par le Comité directeur international de la société civile pour le Forum de haut niveau d'Accra et intitulé *De Paris 2005 à Accra 2008 : L'aide au développement va-t-elle devenir plus responsable et efficace ? Une approche critique du plan d'action pour l'efficacité de l'aide**.

Cet exposé de principe faisait écho aux appels des gouvernements des pays en développement en faveur d'efforts accrus pour délier l'aide et augmenter sa prévisibilité et aux appels généralisés en faveur d'une attention accrue aux enjeux transversaux comme les droits de la personne, l'exclusion sociale et l'égalité entre les hommes et les femmes. Il comprenait également les éléments suivants : une critique de la conditionnalité politique en tant qu'obstacle à l'appropriation nationale ; un appel à une plus grande transparence comme fondement du dialogue sur les politiques et de la responsabilité mutuelle ; le désir d'un rééquilibrage des relations de pouvoir entre les donateurs et les pays en développement ; un appel à la réalisation d'évaluations indépendantes concernant le respect des engagements qui ont été pris dans la Déclaration de Paris.

* On peut consulter cet article sur le site www.betteraid.org.

Enrichissement et application des principes de la Déclaration de Paris

Il existe deux points de vue possibles lorsqu'on cherche à préciser le rapport entre les OSC et la Déclaration de Paris :

- Dans le premier, il s'agit de savoir si les OSC peuvent contribuer (et le cas échéant, de quelle façon) à une meilleure mise en œuvre de la Déclaration de Paris, vue avant tout comme un accord entre les donateurs et les gouvernements pour une meilleure gestion de l'aide publique au développement.
- Dans le second, il s'agit de savoir si les principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris peuvent s'appliquer au travail des OSC et si ces principes sont bien adaptés et suffisants à cette fin.

On distinguera, du même coup, deux démarches :

- l'application de la Déclaration de Paris à titre d'accord spécifique sur l'efficacité de l'aide entre les donateurs et les gouvernements des pays en développement ;
- l'enrichissement du programme international sur l'efficacité de l'aide pour faciliter la participation des OSC.

Ces démarches sont toutes les deux légitimes et importantes.

Les recommandations du GC-SC concernant le programme de Paris et le programme d'action international sur l'efficacité de l'aide plus généralement reposent sur une conception large de l'efficacité de l'aide axée sur « la mesure dans laquelle les ressources d'aide arrivent à produire des résultats de développement durables au profit des pauvres » (GC-CS, 2008b, par. 46). De ce point de vue, la Déclaration de Paris devrait être perçue comme un accord particulier conclu à un point précis dans le temps, dont l'interprétation peut être enrichie et qui peut être complétée ou remplacée au fil du temps par de nouvelles compréhensions et de nouveaux engagements. Sont proposées ci-après quelques recommandations générales et particulières relatives aux principes d'efficacité de l'aide de la Déclaration de Paris.

Recommandations générales sur l'enrichissement et l'application des principes de la Déclaration de Paris

4. De manière générale, il est recommandé que tous les acteurs du développement, c'est-à-dire les donateurs, les gouvernements et les OSC, travaillent de concert à mettre en œuvre et à enrichir le programme d'action international sur l'efficacité de l'aide et :
 - a) qu'ils reconnaissent 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 ;
 - b) qu'ils approfondissent leur compréhension de la Déclaration de Paris et en appliquent 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.

Voici ce que propose plus précisément le GC-SC pour chacun des principes de la Déclaration de Paris, en commençant par le principe de l'appropriation.

Appropriation locale et démocratique

Même si le principe d'appropriation est essentiel pour comprendre la Déclaration de Paris, cette dernière ne s'attarde pas sur l'approfondissement du principe comme tel. L'allusion est à la prise en charge *nationale*, qui est à son tour associée au leadership gouvernemental à l'égard de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

L'importance fondamentale de l'appropriation, notion qui inclut le leadership gouvernemental dans les stratégies et politiques nationales de développement, ne fait aucun doute : l'aide ne peut conduire à un développement durable à moins que les acteurs du pays en développement ne se sentent engagés à l'égard des projets financés. C'est d'ailleurs pour cette raison que les prescriptions politiques imposées par les donateurs ont produit des résultats mitigés et que tant de projets de développement s'effondrent après le départ des bailleurs de fonds.

Cependant, le type d'appropriation et d'engagement local nécessaire ne se borne pas au leadership qu'exercent les organismes centraux du gouvernement au moyen d'une stratégie nationale de développement. L'appropriation qu'il faut est à la fois généralisée et profondément enracinée ; elle concerne tous ceux qui sont mis à contribution ou qui sont touchés par la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes de développement visés par l'aide.

Le manque de clarté de la Déclaration de Paris sur ce point a semé la confusion sur le sens et l'importance de ce principe cardinal. Le recours au terme générique de « pays partenaire », qui évoque une interprétation consensuelle ou centralisée de l'appropriation par le « pays » dans son ensemble, n'a fait qu'empirer les choses. Il faut plutôt comprendre l'appropriation comme un processus qui repose sur une pluralité d'acteurs et qui tire sa légitimité de la participation démocratique.

Recommandations sur l'appropriation

5. Il est recommandé de revenir à ce qui est fondamental dans le principe de l'« appropriation » et de délaisser 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 centraux des gouvernements, mais aussi par les Parlements, les administrations locales, les citoyens, les collectivités, et les OSC.
6. Voici les mesures et approches complémentaires recommandées :
 - a) élargir considérablement l'éventail des intervenants dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies, programmes et initiatives de développement, et mobiliser les Parlements, les partis politiques, les administrations locales et les diverses catégories d'OSC ;
 - b) reconnaître 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 ;
 - c) renforcer la capacité d'appropriation des divers intervenants au moyen d'initiatives de développement des capacités et d'un appui aux processus démocratiques ;
 - d) dans la même perspective, adopter 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 politiques prises en charge localement.

Alignement

En ce qui a trait à l'alignement, la Déclaration de Paris insiste sur l'alignement des donateurs sur les priorités dégagées dans des stratégies nationales de développement comme le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, et l'alignement sur les systèmes nationaux de gestion des finances publiques, d'approvisionnement et de gestion des résultats.

Cependant, les OSC insistent plutôt sur la pluralité des points de vue, et il arrive souvent que les OSC du Nord travaillent directement avec les OSC des pays en développement. De la sorte, elles sont susceptibles de rattacher l'alignement aux priorités et stratégies cernées par leurs OSC partenaires du Sud et leurs groupes d'intérêts. En termes de recours aux systèmes locaux, elles auront tendance à recourir aux mécanismes d'établissement des priorités et de mise en œuvre de ces mêmes partenaires de la société civile.

Les OSC contribuent donc à l'alignement à leur propre manière, en étant solidaires des priorités et des besoins de partenaires et de groupes d'intérêts qui contribuent parfois aux objectifs de développement en dehors des priorités du gouvernement. Cela exige une interprétation élargie du concept d'alignement, dans le même sens que l'appropriation locale et démocratique.

Recommandations sur l'alignement

7. Il est recommandé 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 exigeront ainsi que l'on porte attention non seulement aux mécanismes gouvernementaux centralisés, tels les systèmes d'approvisionnement et de gestion des finances publiques, mais aussi à d'autres instances gouvernementales, aux pouvoirs décentralisés et aux OSC.

Coordination et harmonisation

Les déclarations de Rome et de Paris insistent sur la coordination et l'harmonisation des donateurs. Des améliorations à ce chapitre peuvent se défendre pour différents motifs, notamment la nécessité de réduire la dispersion et le double emploi, le désir de réduire les coûts de transactions inutiles et la nécessité d'adopter une vision plus globale de la programmation pour le développement.

Toutefois, la coordination et l'harmonisation ont elles-mêmes des coûts, parfois méconnus. Les OSC craignent qu'une application abusive de ces principes n'ait pour effet de réprimer l'initiative, de freiner l'innovation ou de détourner les énergies d'autres objectifs utiles. Il faudrait un cadre conceptuel qui reconnaisse l'importance de l'équilibre sur ce plan. En effet, les discussions sur l'efficacité de l'aide délaissent graduellement les notions de coordination et d'harmonisation en faveur d'un principe plus souple, qui prône une vision plus intégrée du développement, tout en reconnaissant les avantages de la diversité et l'intérêt des efforts spécialisés déployés par différents acteurs.

Recommandations sur la coordination et l'harmonisation

8. Il est recommandé, au chapitre de la coordination et de l'harmonisation, de recourir à une approche équilibrée 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.
9. Les mesures suivantes sont recommandées en vue d'améliorer la coordination et l'harmonisation en ce qui concerne les OSC :
 - 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 ;
 - 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) ;
 - c) que les OSC cherchent davantage à coordonner et harmoniser leurs activités avec celles d'autres OSC ;
 - 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 ;
 - 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.

Gestion axée sur les résultats et responsabilisation

Les principes de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation sont étroitement liés, puisque l'élément de responsabilisation le plus important dans l'optique de l'efficacité de l'aide devrait en toute logique avoir trait aux résultats. En tant que principes d'efficacité de l'aide, la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation intéressent les OSC à la fois au chapitre de leurs propres obligations de rendre compte et dans leur rôle de chiens de garde pour promouvoir la responsabilisation des gouvernements et des donateurs concernant l'utilisation des deniers publics. Les OSC, depuis nombre d'années, pressent les donateurs et les gouvernements de prouver qu'ils obtiennent des résultats en matière de développement, et travaillent à leur propre responsabilisation en se dotant de mécanismes adaptés à cette fin et de codes de conduite collectifs.

Le processus de consultation du GC-SC a fait ressortir plusieurs enjeux. En particulier, les donateurs et les gouvernements ont fréquemment cité la responsabilisation des OSC au titre de leurs préoccupations. En fait, les OSC rendent compte de l'emploi des fonds reçus auprès des donateurs, et de leur rendement global auprès de leurs propres conseils d'administration, mais il reste que la question générale de la responsabilisation des OSC mériterait d'être approfondie. Les gouvernements des pays en développement trouvent inquiétants le manque d'information sur les financements versés aux OSC ou qui transitent par elles ainsi que l'absence de tout mécanisme permettant d'évaluer l'impact global des OSC sur les résultats de développement dans les pays ciblés.

Pour leur part, les OSC critiquent les outils actuels de « gestion axée sur les résultats », qu'on a tendance à appliquer comme moyens de contrôle pour les donateurs au lieu de les

utiliser pour promouvoir l'apprentissage, l'adoption de mesures correctives et la responsabilisation envers ceux dont le bien-être est en jeu. Elles ont posé de nombreuses questions également sur le choix de ce qu'il faut mesurer, sur la répartition des responsabilités, sur l'accès à l'information et sur les rôles qu'elles peuvent jouer. Les OSC préconisent une approche de la gestion axée sur les résultats reposant sur un processus itératif d'apprentissage et d'adaptation et des mécanismes de suivi des résultats autonomisant les bénéficiaires ultimes de l'aide.

On peut soulever des questions en outre sur les types de résultats qui sont les plus pertinents pour les OSC en tant qu'agents de changement ou de responsabilisation des instances publiques. Par exemple, les cadres de gestion du rendement dans les approches-programmes mettent le plus souvent l'accent soit sur la réforme des processus ou des politiques du gouvernement, soit sur des indicateurs de prestation des services, par exemple l'accès à l'éducation ou aux soins de santé primaires. Or, les OSC, en tant qu'agents de changement, cherchent à accorder une plus grande attention à des indicateurs de changement institutionnel et social, par exemple les améliorations au niveau de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, la réduction des inégalités sociales, l'amélioration des pratiques en matière de droits de la personne et de démocratie, et à d'autres indicateurs qualitatifs de progrès social.

La nécessité de mesurer les progrès touchant la promotion des droits des femmes et l'égalité des sexes est particulièrement évidente. Il faudrait inclure des cibles et des indicateurs d'égalité entre les hommes et les femmes dans la conception et la mise en œuvre des stratégies et programmes de développement et utiliser systématiquement des données ventilées par sexe aux fins de suivi.

La direction de la responsabilisation est un enjeu déterminant. On établit dans la Déclaration de Paris une responsabilité partagée des donateurs et des gouvernements à l'égard des résultats de développement, mais dans la pratique, la responsabilisation en matière de coopération au développement tend à monter des bénéficiaires vers les donateurs. Cela mine la responsabilisation descendante vers les citoyens et les bénéficiaires et les systèmes de reddition de comptes qui encourageraient normalement cette responsabilisation descendante. Il semblerait donc que le concept de responsabilité mutuelle doive être élargi afin d'insister sur le fait qu'en définitive, tous les partenaires du développement sont responsables de la production de résultats qui profitent aux pauvres et aux populations marginalisées, ce qui soulève aussitôt un défi : comment amener les bénéficiaires visés par l'aide à pleinement participer à l'évaluation des résultats et à demander des comptes aux gouvernements, aux donateurs et aux OSC ?

Un dernier point suscite aussi des interrogations : celui de la responsabilité mutuelle à l'égard de l'efficacité de l'aide, telle qu'elle est envisagée dans la Déclaration de Paris. Les participants aux consultations du GC-SC ont dit estimer que pour être efficace, l'application de ce principe exigerait des engagements institutionnels plus fermes en matière de transparence et des processus plus inclusifs qu'à présent. Les OSC devraient faire, et font déjà, leur part pour enrichir les processus de responsabilité mutuelle aux échelons mondial et national (par des activités de recherche et dans le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au niveau national), mais elles sont freinées par le manque d'accès à l'information. Le GC-SC se joint à d'autres équipes de travail qui ont contribué à la préparation du FHN-3 pour demander l'adoption de normes de transparence et d'accès à l'information plus rigoureuses en ce qui concerne les flux et les politiques d'aide.

Recommandations sur la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation

10. Les mesures qui suivent sont recommandées au sujet de la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation :
 - a) l'adoption d'approches axées sur les résultats et de 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 ;
 - b) l'adoption d'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 ;
 - c) une approche mettant l'accent sur un rééquilibrage de la responsabilisation en faveur des bénéficiaires, en ce qui concerne les résultats ;
 - d) le renforcement des systèmes de responsabilisation de tous les acteurs du développement dans le pays (donateurs, gouvernements et OSC) ;
 - e) une approche multipartite en matière de suivi et d'évaluation, favorisant la participation réelle et opportune des OSC et des populations bénéficiaires, dont les organismes de défense des droits des femmes et d'autres groupes socialement marginalisés.
11. Tous les partenaires du développement sont encouragés à adopter les normes les plus élevées possibles en matière d'ouverture, de transparence et d'accès à l'information :
 - a) 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'aide aux OSC.
 - b) Les gouvernements des pays en développement devraient travailler 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.

Chapitre 3

Effacité des OSC

Ce chapitre préconise que l'efficacité des OSC dépend de l'ensemble des acteurs du développement, y compris : les gouvernements des pays en développement, les donateurs et les OSC elles-mêmes. L'augmentation de l'efficacité des OSC est donc tributaire d'un effort collectif. Le chapitre renferme des recommandations quant aux mesures à prendre pour renforcer l'environnement porteur de la société civile, améliorer les pratiques de financement des donateurs et renforcer les partenariats d'OSC. Il conclut en proposant des mesures pour continuer le travail multipartite sur l'efficacité des OSC et pour intégrer les OSC en tant que parties prenantes à part entière des processus et ententes futurs sur l'aide et le développement.

Nous avons vu dans ce qui précède certains des moyens par lesquels les OSC peuvent contribuer à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en favorisant :

- une approche plus démocratique d'appropriation et d'alignement ;
- une approche intégrée de la programmation pour le développement qui laisse néanmoins sa place à la diversité, à l'inclusion et à l'innovation ;
- un modèle de gestion axée sur les résultats et de responsabilisation plus participatif et plus réceptif aux groupes d'intérêts locaux.

La présente section porte sur les moyens que la collectivité des partenaires doit prendre pour favoriser l'efficacité des OSC. L'accent est mis sur « l'efficacité des OSC », plutôt que sur « l'efficacité de l'aide des OSC », pour rappeler que c'est l'efficacité globale des OSC en tant qu'acteurs du développement qui importe.

Un programme d'action axé sur trois domaines d'effort collectif est proposé ici :

- le renforcement de l'environnement porteur ;
- l'amélioration des modèles d'appui des donateurs (y compris les donateurs d'aide publique et les OSC du Nord) ;
- le renforcement des partenariats d'OSC.

Environnement porteur pour la société civile

La société civile ne peut fleurir que dans un environnement favorable, lequel est fonction des interventions et des politiques de tous les acteurs de développement : les donateurs, les gouvernements et les OSC elles-mêmes. Actuellement, les conditions varient énormément d'un pays à l'autre et, dans certains cas, on pourrait dire qu'elles constituent un environnement « invalidant » tandis que dans d'autres, elles ont valeur de modèles.

Un environnement porteur suppose un ensemble complexe de conditions, notamment :

- des mécanismes visant à garantir la promotion et la protection des droits et libertés d'expression, de rassemblement et d'association pacifique, et du droit d'accès à l'information ;
- des politiques qui visent expressément les OSC, par exemple les lois et règlements fiscaux touchant les OSC, y compris les dispositions relatives aux organismes caritatifs ;
- des règlements et des normes qui favorisent la transparence et la responsabilisation des OSC devant leurs groupes d'intérêts ;
- le régime juridique et judiciaire général et les mécanismes afférents par lesquels les OSC peuvent demander un redressement judiciaire ;
- la mesure dans laquelle le dialogue multipartite est encouragé et mis en pratique ;
- des mesures pour promouvoir la philanthropie et la responsabilité sociale des entreprises.

Même si la responsabilité de ces conditions relève en grande partie des gouvernements, les OSC elles-mêmes peuvent y contribuer en se chargeant d'établir et de promouvoir des normes communes en matière de responsabilisation et de pratiques exemplaires. Les

donateurs exercent aussi une influence importante sur l'environnement porteur, par l'ouverture qu'ils manifestent à l'égard des OSC, par leurs efforts pour encourager la participation des OSC au dialogue sur les politiques et par les conditions qu'ils imposent aux OSC bénéficiaires.

La qualité de l'environnement exigera sans doute une attention plus poussée dans les situations de fragilité ou de conflit, lorsque les OSC ont besoin d'une certaine protection, lorsqu'elles sont seules à vraiment pouvoir fournir certains types de services ou lorsqu'elles prennent part à des processus de consolidation de la paix et de reconstruction.

Recommandations sur l'environnement porteur

12. Il est recommandé :

- 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 ;
- 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 ;
- 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.

Pratiques de financement

Comme cela a été mentionné précédemment, les OSC ont une importance quantitative à titre de donateurs, de bénéficiaires et d'intermédiaires de l'aide. Ce qui les met, sous plusieurs rapports, au cœur du débat sur l'efficacité de l'aide et du développement. Les OSC des pays du Nord sont susceptibles d'agir à titre d'acteurs de l'aide simultanément comme donateurs, comme bénéficiaires et comme intermédiaires de l'aide publique. Pour leur part, les OSC du Sud sont davantage susceptibles d'être des bénéficiaires. Quoique les OSC puissent autofinancer une partie de leurs activités, elles reçoivent souvent un soutien financier considérable de donateurs officiels, d'autres OSC ou de leur propre gouvernement¹.

Les donateurs officiels exercent une forte influence sur l'efficacité des OSC par l'entremise des conditions de leur soutien aux OSC et des choix stratégiques qu'ils font en faveur de telle ou telle OSC, tel réseau d'OSC ou tel organisme-cadre. Voici quelques-uns des enjeux – dont certains ont déjà été soulevés – qui méritent une attention particulière :

- Il y a d'abord la question de l'équilibre entre les différentes formes d'aide. À l'heure actuelle, l'essentiel du financement des donateurs officiels passe par les OSC du Nord et peut être assujéti à des conditions passablement strictes. Il serait utile d'examiner de plus près les conditions auxquelles l'aide est accordée, ainsi que les avantages et inconvénients d'autres formes de soutien, tels un soutien direct aux projets et aux programmes des OSC du Sud ou des modèles de soutien plus intégrés pour le renforcement de la société civile dans son ensemble.

- Se pose ensuite la question de l'équilibre à rechercher entre les modèles de financement réactif et les approches plus directives ou axées sur les programmes. Lorsque les donateurs cherchent à harmoniser ou à coordonner leurs appuis à la société civile, ils devraient s'interroger sur les répercussions que cela pourrait avoir sur leur capacité d'accommoder toute la gamme des besoins de financement dans les domaines des droits de la personne, du changement social ou des actions de revendication.
- Surgit enfin la question de la responsabilisation et des difficultés d'un modèle dans lequel la responsabilisation est ascendante, soit des OSC vers les donateurs, plutôt que descendante, soit des donateurs vers les groupes d'intérêts primaires des OSC.

Il s'agit d'enjeux complexes, qui ne se prêtent pas à des recommandations faciles. Ils exigent une réflexion supplémentaire, et les solutions appropriées doivent correspondre aux exigences propres à chaque contexte.

Recommandations sur les pratiques de financement

13. Tant les donateurs officiels que les OSC qui agissent à titre de donateurs, de bénéficiaires et d'intermédiaires de l'aide devraient prendre les mesures qui s'imposent pour appliquer les principes enrichis d'efficacité de l'aide décrits dans la section précédente, 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 responsabilité mutuelle dans les relations entre donateurs et OSC bénéficiaires.
14. Il est recommandé 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.
15. Il est recommandé 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.
16. Enfin, dans la mesure où les donateurs officiels versent des fonds par l'intermédiaire des OSC du Nord, il est recommandé qu'ils 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 le présent document.

Le rôle particulier des OSC du Nord ou des OSC internationales qui agissent à titre de donateurs demande également à être étudié. Lorsqu'une relation de donateur à bénéficiaire s'instaure entre des OSC, elle risque de comporter des dépendances et des déséquilibres de pouvoir semblables à ceux qui caractérisent les relations entre donateurs officiels et bénéficiaires². Bien que ces enjeux soient fréquemment atténués par la solidarité sociale qui

lie les OSC entre elles, les OSC donatrices doivent reconnaître leur part de responsabilité dans l'élaboration et le respect de principes appropriés d'efficacité de leur aide.

Partenariats d'OSC

La question des partenariats d'OSC touche les efforts des OSC des pays en développement pour s'organiser localement en réseaux, en alliances et en organismes-cadres. Elle touche également les partenariats Nord-Sud, Sud-Sud ou mondiaux où les OSC de divers pays collaborent les unes avec les autres pour mieux atteindre leurs objectifs. De plus en plus, les OSC mettent en commun leurs efforts, tant à l'échelon national qu'au niveau international. La tâche d'améliorer la qualité de tels partenariats revient en priorité aux OSC elles-mêmes, mais les donateurs et les gouvernements peuvent y concourir à l'aide d'un appui financier et technique.

Voici certains des enjeux qui ont été signalés au courant de nos consultations par des OSC et d'autres entités, autres que la question des pratiques de financement passée en revue dans la section précédente :

- l'utilité des partenariats d'OSC dans la recherche d'une efficacité globale accrue, et l'intérêt pour les donateurs de soutenir de tels partenariats ;
- le souhait d'arriver à des partenariats plus équitables et plus durables entre les OSC du Nord, du Sud et internationales, moyennant une approche axée sur l'appropriation locale, la coopération et la participation ;
- la valeur de la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire ;
- la responsabilité des OSC du Nord et des OSC internationales pour ce qui est de promouvoir un dialogue stratégique inclusif ouvrant une place équitable et appropriée aux OSC des pays en développement pour qu'elles puissent prendre part au dialogue sur les politiques et aux processus décisionnels.

Recommandations sur les partenariats d'OSC

17. Il est recommandé :

- 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 ;
- 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.

Le dialogue multipartite : prochaines étapes

Malgré les progrès considérables accomplis sur le plan d'une meilleure compréhension et d'une meilleure diffusion de celle-ci parmi les parties, il reste beaucoup à faire à l'échelle des pays et sur la scène internationale.

Un dialogue multipartite sur la société civile et l'efficacité de l'aide a été amorcé dans 35 pays avant la tenue du FHN-3. Relativement poussé dans certains pays – au Mali, au Sénégal, en Afrique du Sud et en Tanzanie par exemple – ce dialogue n'en est qu'à ses

premiers balbutiements dans d'autres. Ce genre de discussion doit se poursuivre dans l'optique de passer à l'action de façon collective, selon le contexte propre à chaque pays.

Il importe en outre que les pays, les donateurs et les OSC qui ont des enjeux communs soient en mesure de partager leurs expériences et d'apprendre les uns des autres, que ce soit à l'échelle régionale ou internationale. Divers moyens peuvent être adoptés pour y parvenir. Par exemple, des pays travaillant sur des lois habilitantes pourraient former une communauté d'apprentissage pour partager leurs expériences.

Naturellement, ce genre d'apprentissage mutuel est plus susceptible de se produire dans le cadre d'une collaboration mondiale sur l'efficacité des OSC. À ce sujet, nous invitons la collectivité des intervenants à prendre connaissance d'une initiative ambitieuse d'envergure internationale qui vise à dégager au cours des deux prochaines années des principes et des lignes directrices sur l'efficacité du développement des OSC. Ce projet opportun a été lancé par les OSC elles-mêmes à Paris à la fin de juin 2008, à la suite d'un atelier exploratoire auquel ont participé 80 chefs de réseaux d'OSC de partout dans le monde ; bon nombre de ces personnes avaient pris part au processus du GC-SC. Étant donné qu'il est question de leur efficacité, les OSC estiment qu'elles doivent prendre les rênes de cette initiative elles-mêmes, tout en reconnaissant l'importance de la participation d'un éventail d'intervenants et en encourageant une telle participation. Les détails du processus sont en train d'être fixés par un groupe facilitateur international de 25 OSC (Groupe de facilitation global) créé par les participants à la rencontre de juin.

Recommandations sur les prochaines étapes en termes de dialogue multipartite

18. Il est recommandé 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.
19. Il est recommandé 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.
20. Les ministres à Accra devraient avaliser et appuyer le processus de dialogue et de recherche de consensus, lancé par les OSC en juin 2008, au sujet des principes, lignes directrices et bonnes pratiques relatifs à l'efficacité des OSC. Ce processus, qui mettra à contribution une pluralité d'intervenants, devrait être reconnu dans le Programme d'action d'Accra ; en outre, les donateurs et les gouvernements des pays en développement devraient collaborer 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.
21. Enfin, comme dernière recommandation, il est proposé 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.

Notes

1. Le financement public, qui a été relativement peu conséquent dans les pays en développement jusqu'à présent, pourrait augmenter à mesure que se dessinent de nouveaux modèles de partenariat entre les gouvernements et les OSC.
2. Ces relations de financement font généralement intervenir des OSC du Nord à titre de donateurs et des OSC du Sud à titre de bénéficiaires. Toutefois, les relations de financement entre OSC comportent parfois des transferts de fonds entre OSC du Nord, du Sud ou internationales, par exemple lorsque des organismes régionaux et internationaux de défense des droits des femmes reçoivent des fonds provenant d'autres OSC.

PARTIE II

**Recueil d'expériences
et de bonnes pratiques**

Chapitre 4

Reconnaissance et voix au chapitre

Dans ce chapitre, on illustre comment les OSC agissent à titre d'acteurs du développement dans quatre secteurs :

- 1. la participation citoyenne ;*
- 2. la prestation de services, la mobilisation de l'effort autonome et l'innovation ;*
- 3. l'aide humanitaire ;*
- 4. les OSC en tant que donateurs, intermédiaires et bénéficiaires d'aide internationale.*

On y retrouve des exemples de reconnaissance officielle des OSC dans des énoncés stratégiques et de création d'espaces réguliers et systématiques où les OSC peuvent participer au dialogue sur les politiques.

Rôles joués par les OSC

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

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 dans la réalisation de recherches indépendantes.

Démocratisation

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.

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 60 et 70. 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.

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).

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.

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

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.

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.

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 sexospécificités 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 quechuas et aymaras 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

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.

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.

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.

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'efficacité et à l'application de la gestion du rendement axée sur les résultats.

Source : 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

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 professionnels fluctue, selon le pays, entre 30 et 70 % (ARHAP, 2006).

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.
- 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 a pu être reproduite à une plus grande échelle dès que les ressources ont été 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.

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

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

Aide humanitaire

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 (Initiative sur les bonnes pratiques pour l'aide humanitaire, 2003).

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).

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 ONG 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).

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

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.

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).

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.

Ainsi, au cours de l'exercice 2004, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) a affecté 25 % 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 % de son APD en 2007 ; l'ACDI, 23 % en 2007-2008¹ ; la Norvège, 20 % en 2007 ; la Suède, 17 % 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 % de l'APD totale est acheminée aux OSC ou par leur entremise (GC-SC, 2008d, p. 9).

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 % des fonds gérés par un sous-ensemble de 155 OSC nicaraguayennes en 2004 provenaient de sources internationales. Cela équivalait à environ 20 % des apports totaux d'APD au pays (Alliance 2015, 2007, p. 36).

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 externes². Une étude réalisée au Chili en 2004, portant sur 290 ONG, montrait que 69 % d'entre elles étaient en partie financées par des organisations internationales. Les autres sources identifiées étaient les organisations nationales privées (31 %) et les subventions demandées au gouvernement (74 %) (Fundación Soles, 2006, p. 33).

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

Reconnaissance

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.

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.

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).

La reconnaissance de la société civile survient également à l'échelon supranational. Par exemple, la recommandation du Conseil de l'Europe sur le statut juridique des ONG en Europe (2007) 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.*).

Les exemples 10, 11 et 12 ci-dessous présentent plusieurs 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 10 sur les OSC et l'Autorité du bassin du Niger est un exemple de reconnaissance à l'échelon international. 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 plus en détail dans les exemples 50 et 51, dans la section relative à l'environnement porteur.

En pratique : la 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.

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

Source : « 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).

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 convictions 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.

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.

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 6a 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 6a celles qui touchent des processus de développement nationaux.

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).

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).

Nous examinons enfin, dans l'exemple 17, 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 (exemple 79).

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.

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).

Source : 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.

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

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

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

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.

Le succès du GC-CS s'explique en partie par la stratégie des OSC de diversifier leur approche, en faisant partie du GC-CS tout en maintenant leurs propres mécanismes d'expression en tant qu'OSC. Cette approche a permis aux OSC d'influencer le consensus multipartite, mais de s'exprimer indépendamment lorsque les circonstances l'exigeaient.

Source : Pour de plus amples renseignements sur le GC-SC, prière de s'inscrire à <http://web.acdi-cida.gc.ca/sc>.

Recommandation 3a à 3f

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.

Les Recommandations 3a à 3f 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).

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).

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).

La campagne mondiale de 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.

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.

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 90. 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 80 et 90, 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 80, 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.

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

Notes

1. 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 % du total. Le pourcentage indiqué exclut les apports aux OSC acheminés par des organisations locales autres que des OSC. Ces apports représentent environ 4 % de l'APD gérée par l'ACDI.
2. 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.

Chapitre 5

La société civile et la Déclaration de Paris

Ce chapitre contient des exemples de pratiques d'efficacité de l'aide mises en œuvre par des OSC, notamment :

- 1. comment les OSC contribuent à une prise en charge plus démocratique des programmes étatiques et comment elles appliquent le principe de la prise en charge à leurs propres programmes ;*
- 2. l'alignement des priorités des OSC avec celles des groupes qu'elles représentent ;*
- 3. des efforts d'harmonisation dans lesquelles les OSC et les gouvernements jouent des rôles complémentaires ;*
- 4. des modèles de gestion axée sur les résultats qui encouragent un apprentissage itératif et qui intègrent des indicateurs de changement social et institutionnel ;*
- 5. des initiatives entreprises par des OSC pour promouvoir la responsabilité sociale ou leur propre responsabilité.*

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

Recommandation 4a

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 4b

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.

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).

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 reconnaissent 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 4a 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.

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.

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 revienne 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.

La Recommandation 5 nous invite 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.

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 6a et 6b, 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.

Recommandation 6a

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.

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.

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).

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.

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).

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 comment 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).

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

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.

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

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

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 problèmes 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 6b

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.

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.

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 étendrons pas sur ces études, sinon pour signaler que l'appropriation est un principe appliqué depuis fort longtemps par les OSC.

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 6c

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 6d

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.

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).

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.

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

En pratique : une nouvelle approche à l'égard de la conditionalité**Exemple 28. Renforcement des capacités et politique macroéconomique en Afrique**

La Recommandation 6d 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. »

Source : Amoako (2008) et autres sources.

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 6c mais comportent également d'importantes leçons sur les bonnes pratiques des donateurs.

Il y a un sujet auquel la Recommandation 6c 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.

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.

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.

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.

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).

Dans d'autres cas, les priorités des OSC sont en avance sur celles des gouvernements ou, sont 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.

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.

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 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).

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 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.

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

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

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.

Source : 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 équilibrée 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.

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

Recommandation 9a

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 9b

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 9c

Que les OSC cherchent davantage à coordonner et harmoniser leurs activités avec celles des autres OSC.

Recommandation 9d

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 9e

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.

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

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.

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.

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.

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.

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 90, 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.

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

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

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 % 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

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

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

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 10a et 10b, portant sur les modèles de gestion axée sur les résultats ;
- les Recommandations 10c à 10e, portant sur les systèmes de responsabilisation, en particulier envers les bénéficiaires ;
- les Recommandations 11a et 11b, 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 10a et 10b.

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.

Recommandation 10a

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 10b

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.

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 » (CCGI, 2008b, p. 6). L'exemple 34, ci-après, expose les modalités d'application de la cartographie des incidences au Zimbabwe dans un cas précis.

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).

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.

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).

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.

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).

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'autoévaluation 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 méthode du cadre logique 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 St2eep », étude de cas (2008), CRDI (sans date). Pour en savoir davantage sur la cartographie des incidences, consulter 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 méthode du cadre logique, 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.

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

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

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

Recommandation 10c

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 10d

Qu'on assure le renforcement des systèmes de responsabilisation de tous les acteurs du développement dans les pays (donateurs, gouvernements et OSC).

Recommandation 10e

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 11a

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 11b

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.

Le fil conducteur de ces recommandations est exprimé à la Recommandation 10c, 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.

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.

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).

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).

La responsabilisation des OSC par rapport aux résultats de leurs actions, telle que préconisée par les Recommandations 10d et 11b, 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.

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 a été une source d'inspiration, de conseils et de soutien pour plusieurs autres groupes.

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

Source : Hofbauer (2006).

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.

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

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

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

Source : « Ghana HIPC Watch: Holding Government Accountable to Poverty Reduction Strategies », étude de cas (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 % dans les années 1991-1995 ; en 2001, elles étaient rendues à moins de 20 %. 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).

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 11a et 11b. 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 (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 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 Internet 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.

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

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

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

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

Chapitre 6

Efficacité des OSC

Ce chapitre présente des exemples de la façon dont les gouvernements des pays en développement, les donateurs et les OSC elles-mêmes peuvent joindre leurs efforts pour permettre aux OSC d'atteindre leur plein potentiel en tant qu'acteurs du développement et de l'aide. On s'interroge sur comment créer un environnement porteur pour accroître le dynamisme et la diversité de la société civile ; on aborde différents modèles de financement des OSC par les donateurs ; on donne des exemples de partenariats réussis entre OSC.

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 de la société civile

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.

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).

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).

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.

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.

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

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

Environnement porteur pour la société civile

Recommandation 12a

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 12b

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 12c

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.

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.

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.

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.

Systeme juridique et judiciaire et droits de la personne

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).

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 % des adultes diagnostiqués, d'ici 2011.

Source : 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).

Source : 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 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.

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

Pratiques, politiques et lois visant expressément les OSC

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).

Le cadre stratégique et législatif d'un pays est considéré par beaucoup comme une lame à deux tranchants. 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.

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).

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 % de leur financement de l'étranger (BBC, 2009).

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).

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.

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 transparait 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.

Source : 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 dégager 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.

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

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

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

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.

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).

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.

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.

Pratiques de financement

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).

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.

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 6.1. 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 antituberculeuse de Vision mondiale en Indonésie	Vision mondiale	Exemple 24	Appropriation locale et alignement, 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.

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 6c, 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.

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).

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.

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).

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'autoévaluations 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.

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.

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

Source : 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.

Source : 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.

Source : « 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 80. 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.

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

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

Un éventail de mécanismes de soutien à la société civile

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.

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.

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 Nordic+, 2007 ; Sida, 2007 ; Tjonneland et Dube, 2007 ; Wood, 2004).

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 ; Ugla, 2004).

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.

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).

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).

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 Nordic+ 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 Nordic+, 2007).

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 Nordic+, 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 Nordic+, 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).

L'étude récente du Groupe Nordic+ 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 Nordic+, 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.

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).

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).

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.

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.

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.

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 % 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).

Source : 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 % 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 Internet 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.

* Figure dans le recueil d'études de cas – *Civil Society and Aid Effectiveness Case Book* (2008).
Source : Touchette (2008), Ingelstam et Karlstedt (2007).

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 80 et 90. 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'autoévaluation 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.

Source : 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 % 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.

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

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

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

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

Procédures des donateurs face aux 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.

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.

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 % 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 % en 2004 (CIS, 2007).

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).

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 partenariats de DFID apprécient la souplesse avec laquelle ces accords sont gérés.

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.

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.

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.

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 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.

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

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

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.

Source : 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 % 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.

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

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

Partenariats d'OSC

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 17a

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.

La Recommandation 17a 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 par 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.

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.

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

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).

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).

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 professionnelles 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.

Source : 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 Viêt Nam.

Source : 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 90, 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'autoratisation 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.

Source : CCCI (2008a et 2008c) ; www.cci.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 : www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-fra.pdf.

Division du travail entre OSC du Nord et OSC du Sud

Recommandation 17b

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.

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).

La Recommandation 17b 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 *Progreso* 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).

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).

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).

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 60, 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 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.

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

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

Exemple 77. La responsabilisation par l’accreditation*

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’accreditation. 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.

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

Source : « Accountability through Accreditation: The International Planned Parenthood Federation's Approach to Partnership with Independent Partners », étude de cas (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 90. 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 ».

Chapitre 7

Prochaines étapes

Ce chapitre évoque un certain nombre de recommandations pour faire avancer l'efficacité des OSC suivant le FHN-3 d'Accra. Il cite certains efforts qui sont déployés à l'heure actuelle par les intervenants, y compris : ce qui se fait dans certains pays en voie de développement ; l'intégration des OSC au Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) ; un processus de dialogue sur l'efficacité des OSC mené par la communauté internationale des OSC.

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.

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, 2008a). 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.

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.

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 Nordic+, qui cherchent des moyens plus efficaces d'appuyer collectivement la société civile dans ces pays.

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, prévu pour 2011.

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.

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.

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 œuvre

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.

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

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

Bibliographie

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 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/vF/7HBR77?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/vF/7GHRQ6?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/85ADB41DOBACB78D85257474007905BD?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/1581A4AF0E66F1E8525745D006CDD0C?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/vF/74YNYC?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/722bd37412f9080285256b7b00592e47/8ab79f3ff301876a852574a60050caa5?OpenDocument>.
- Philippines : On CSO Accountability and CSO National Co-ordination – 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/vF/7HEJGQ?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 (GRES) Sénégal – document présenté par le GRES, <http://web1.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7HBSDA?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/vF/7DKHFD?OpenDocument>.

Autres sources et documents consultés

- ActionAid International et CARE International UK (2006), *Where to Now? Implications of Changing Relations Between DFID, Recipient Governments and NGOs in Malawi, Tanzania and Uganda*, ActionAid/CARE, Londres, www.actionaid.org/assets/pdf/DBS%20REPORT_2282006_16374.pdf.
- Africa Network Campaign on Education for All (ANCEFA) (s.d.), *Africa Education Report Card*.
- African Religious Health Assets Program (ARHAP) (2006), *Appreciating Assets: The Contribution of Religion to Universal Access in Africa*, Rapport préparé pour l'Organisation mondiale de la santé, Le Cap, octobre, www.arhap.uct.ac.za/downloads/ARHAPWHO_entire.pdf.
- Agence canadienne de développement international (ACDI) (2002a), *Review of Current RBM and Accountability Practices in CIDA*, Gatineau (Québec), mai 2002.
- Agence canadienne de développement international (2002b), *RBM and Accountability for Enhanced Aid Effectiveness: Ten Principles for CIDA Staff*, 20 mai.
- Agg, C. (2006), *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, [www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpPublications\)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B?OpenDocument](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B?OpenDocument).

- Ahmed, M. et C. Langenkamp (2008), *Draft Discussion Paper for Use at Strategic CSO-Platform Pre-Accra ARD Workshop*, mars.
- Alliance 2015 (2007), *Aid Effectiveness and the Paris Declaration: Impact on the Financing and Participation of Civil Society Organizations in Nicaragua in the Education and Governance Sectors*, Étude monographique sur le Nicaragua, Alliance 2015, Copenhague, novembre, www.alliance2015.org/fileadmin/user_upload/Alliance2015_Nicaragua_Aid_effectiveness_Study_2007.pdf.
- Amoako, K.Y. (2008), *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.
- Appel mondial contre la pauvreté, l'Action mondiale contre la pauvreté (2008), www.whiteband.org/about-gcap-fr/a-propos-de-lamcp?set_language=fr&cl=fr.
- Background: *The Development and Conceptualisation of the International Non-Governmental Organizations Accountability Charter*, secrétariat de la Charte sur l'obligation de rendre des comptes des ONGI, Johannesburg, www.ingoaccountabilitycharter.org/about-the-charter.php.
- Banque mondiale (2006), *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.
- Banque mondiale (2005), *Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options*, 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, Washington DC, http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/Issues_and_Options_French.pdf.
- Baser, H. et P. Morgan (2008), *Capacity, Change and Performance – Study Report*, Maastricht, Centre européen de gestion de politiques de développement, <http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityChangePerformanceReport.pdf>.
- Bastos, Z. et R. Librock (2007), *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, <http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vLUAAllDocsbyidEn/9ACED5D524F1AB9C852573F0006C7E60?OpenDocument>.
- Bazie, J.B. (2008), *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.
- BBC (British Broadcasting Corporation) (2009), *Ethiopia Imposes Aid Agency Curbs*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/7814145.stm>.
- Bissio, R. (2007), *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, www.betteraid.org/downloads/A-HRC-8-WG-2.2-TF-CRP7.pdf.
- Booth, D. (éd.) (2004), « Introduction and Overview », dans *Fighting Poverty in Africa – Are PRSPs Making a Difference?*, Overseas Development Institute, Londres.
- BRAC (2002), *Education Programme IV Proposal*, octobre.
- Brown, L.D. et J. Fox (2001), *Transnational Civil Society Coalitions and the World Bank: Lessons from Project and Policy Influence Campaigns*, IDR Reports, vol. 16, n° 1, Institute for Development Research, Boston, www.worlded.org/docs/Publications/idr/pdf/16-1.pdf.
- Brundin, T. et T. Mast (2008), « Une harmonisation favorable au pluralisme », ONTRAC, n° 38, janvier, [www.intrac.org/docs.php/3014/Ontrac %2038 %20French.pdf](http://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) (2006), *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Évoluer vers de bonnes pratiques*, CAD-OCDE, Paris, www.oecd.org/dataoecd/62/40/38117022.pdf.
- CAD-OCDE (2008), *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), CAD-OCDE, DCD(2008)6, Paris, 20 juin, [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 (2008), *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.
- Campodónico, H. et M. Valderrama (2005), *Propuestas para Replantar la Cooperación Internacional desde una Perspectiva Latinoamericana*, Document rédigé dans le contexte du projet « Southern Voices » de l'Overseas Development Institute, www.odi.org.uk/jffa/southern.documents.html.
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI) (2008), *Rapport annuel sur l'évaluation 2008*, Section de l'évaluation, Ottawa, www.idrc.ca/uploads/user-S/12151294111ace_2008_f.pdf.
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI) (2008), *Un apprentissage en évolution : la cartographie des incidences, outil d'adaptation du processus de planification, de suivi et d'évaluation de Steep*, Ottawa, www.crdi.ca/uploads/user-S/121175066410M-steep-f.pdf.
- Centre for International Studies (CIS) (2007), *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, Dublin City University, Dublin, www.dcu.ie/~cis/research/PDF/Civil-Soc-Donor-Study.pdf.
- Chapman, J. et S. Wendoh (2007), *Review of Norwegian CSO Partnerships with Organizations in Tanzania*, Rapport préparé pour le Norwegian Development Network, février.
- Christian Aid (2001), *Ignoring the Experts: Poor People's Exclusion from Poverty Reduction Strategies*, Christian Aid Policy Briefing, Christian Aid, Londres.
- CIVICUS (2007), *United Nations Engagement with Civil Society: Best Practice from Ghana*, article, CIVICUS, février, www.civicus.org/new/media/BestPractice-from-Ghana.doc.
- CIVICUS (2008), *Legitimacy, Transparency and Accountability Guidelines*, www.civicus.org/lta/lta-guidelines/5/283-lta-guidelines.
- Coalition canadienne pour la jeunesse et contre le VIH/sida (care, plan, aide à l'enfance, vision mondiale) (2007), *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.
- Collins, C.J.L., Z. Gariyo et T. Burdon (2001), « Jubilee 2000: Citizen Action Across the North-South Divide », dans M. Edwards et J. Gaventa (éd.), *Global Citizen Action*, Earthscan, Londres.
- Commission d'organisation de la consultation nationale de la société civile sur l'efficacité de l'aide publique au développement (2008), *Déclaration conjointe*, présentée au Forum international d'Ottawa, Gatineau (Québec), février, <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 (CICR/IFRC) (1994), *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, www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/htmlall/p1067?opendocument.
- Comité International de la Croix-Rouge (2008), « Activités du CICR en faveur des personnes touchées par la guerre », www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/htmlall/activities?OpenDocument.
- Conseil canadien pour la coopération internationale (2006), « 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, www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2006-02_paper_3_operational_issues.pdf.
- Conseil canadien pour la coopération internationale (2008a), *Le Code d'éthique du CCCI : Une histoire de partenariat et de progrès*, www.ccic.ca/f/docs/002_ethics_story_of_partnership.pdf.
- Conseil canadien pour la coopération internationale (2008b), *Forum des leaders du CCCI et Consultation nationale les 17 et 18 janvier : Les OSC canadiennes de coopération internationale et l'efficacité de l'aide – Rapport sommaire*, www.ccic.ca/f/002/aid.shtml#ccic_lf.
- Conseil canadien pour la coopération internationale (2008c), « Orientations stratégiques du CCCI pour 2007-2012 », www.ccic.ca/f/docs/001_direction_strat_dirs_2007-2012_fr.pdf.

- Conseil de l'Europe (2007), « 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, lors de la 1 006^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).
- Co-operation Committee for Cambodia (2007), *Annual Report 2007*, www.ccc-cambodia.org/About/downloads/CCC%20Annual%20Report%202007.pdf.
- Co-operation Committee for Cambodia (2008), NGO Good Practice Project (NGO GPP), www.ccc-cambodia.org/GPPProject/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) (2006), *Results-Based Management: Are We There Yet? Ever?*, Rapport sur un atelier tenu du 16 au 18 novembre, Toronto (Canada).
- DECIM (Donor Exchange, Co-ordination and Information Mechanism) (2008), « Introduction to DECIM », accessible par abonnement à : <http://web.acdi-cida.gc.ca/decim>.
- DECIM (2008), « Sustainability of Civil Society Organisations: Report of the Fifth DECIM Roundtable of Public and Private Donor Agencies Supporting Civil Society Development ».
- Department of Social and Economic Affairs, Statistics Division (2006), *World's Women 2005: Progress in Statistics*, Nations Unies, New York, http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwmm/ww2005_pub/English/WW2005_text_complete_BW.pdf.
- De Pauw, L. (2007), « 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.
- DFID (Department for International Development) (2006), *Civil Society and Development: How DFID Works in Partnership with Civil Society to Deliver the Millennium Development Goals*, DFID, Londres, www.dfid.gov.uk/Pubs/files/civil-society-dev.pdf.
- DFID (Department for International Development) (2006), *Eliminating World Poverty: Making Governance Work for the Poor*, DFID, Londres, www.dfid.gov.uk/wp2006/whitepaper-printer-friendly.pdf.
- Disch, A. et al. (2008), *Support Models for CSOs at Country Level: Synthesis Report*, Scanteam, Norad Report 1/2008, Préparé pour le Groupe Nordic+, www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=10810.
- Ebrahim, A.S. et S. Herz (2007), *Accountability in Complex Organizations: World Bank Responses to Civil Society*, HBS Working Paper 08-027, Harvard Business School, Boston, <http://hbswk.hbs.edu/item/5808.html>.
- Eurodad (2008), *Old Habits Die Hard: Aid and Accountability in Sierra Leone*, Rapport de l'Eurodad et la Campaign for Good Governance, janvier, 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 (2007), « Legal and Institutional Mechanisms for NGO-Government Co-operation in Croatia, Estonia and Hungary », Budapest, www.ecnl.org.hu/dindocuments/213_Legal%20and%20Institutional%20Mechanisms%20for%20Cooperation.pdf.
- Evensmo, I. et R. Gedde-Dahl (2008), *Range of Measures for Support to CSOs and Civil Society Strengthening – Norway: A System in Transition*, 2008. Texte contribué par les auteurs aux fins du présent volume.
- Ferguson, C. (2008), *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, Équipe de projet sur les droits de l'homme, 7 mars.
- Fondation Aga Khan Canada (2007), *Enrichir les approches-programmes par des projets de la société civile : l'expérience du Programme de soutien aux régions rurales et côtières (Mozambique)*, document de travail, Ottawa, octobre.
- Fundación Soles (2006), *Chile – The Associational Reconstruction of a Nation: Civil Society Index Report for Chile*, Rapport de CIVICUS sur l'indice de la société civile, www.civicus.org/new/CSI_Chile.htm.
- Fyles, N. (2008), Communication par courriel, 17 décembre.
- Gaventa, J. (2001), « Global Citizen Action: Lessons and Challenges », *Global Citizen Action*, sous la direction de M. Edwards et J. Gaventa, Earthscan, Londres.
- GC-SC (Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide) (2008a), « Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness Recommendations on a Forward Agenda for the WP-EFF »,

- 5 novembre 2008. Accessible par abonnement à : <http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/7LKPEV?OpenDocument>.
- GC-SC (2008b), document conceptuel. 17 septembre 2008. Accessible par abonnement à : <http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/vF/77NVHX?OpenDocument>.
- GC-SC (2008c), *Report from Roundtable 6 – The Role of Civil Society in Enhancing Aid Effectiveness*, 19 septembre, accessible par abonnement à : <http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/69f5b93259b47cce8525673000575b65/bb534036d4167af8852574c9007d35ab?OpenDocument>.
- GC-SC (2008d), *Synthèse des enseignements et des recommandations*, Agence canadienne de développement international, Gatineau (Québec), 7 août, accessible à : www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-08_ag_synthesis_and_recs.pdf.
- Global Donor Platform for Rural Development (2008), *CSOs and Aid Effectiveness in Agriculture and Rural Development – Synthesis Report of a 13-Country Consultation*, GDPRD Secretariat, mai, <http://web.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/ExtCivilSociety.nsf/69f5b93259b47cce8525673000575b65/1f3a3fe6e8ff35fa8525745d00519368?OpenDocument>.
- Goldstone, R.J. (2009), « Foreword », *Courting Social Justice: Judicial Enforcement of Social and Economic Rights in the Developing World*, sous la direction de V. Gauri et D. Brinks, Cambridge University Press, New York.
- Government of South Africa National Treasury (2008), *South Africa Aid Effectiveness Action Plan*, seconde version provisoire, 1^{er} novembre.
- Government of India (2007), *National Policy on the Voluntary Sector*, Voluntary Action Cell, Planning Commission, mai, www.planningcommission.gov.in/data/ngo/npvol07.pdf.
- Groupe de facilitation global (2008), *Un Forum sur l'efficacité du développement des OSC : Rapport d'étape*, juillet, www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-07_open_forum_progress_report.pdf.
- Groupe des Nations Unies pour le Développement (s.d.), *Workspace for National Civil Society Advisory Committees to United Nations Country Teams*, www.undg.org/index.cfm?P=787.
- Hadzi-Miceva (2007), « Legal and Institutional Mechanisms for NGO-Government Co-operation in Croatia, Estonia and Hungary », European Center for Not-for-Profit Law et Institute of Public Affairs.
- Hailey, J. et R. James (2008), *Unsettling Times for Civil Society Capacity Building*, exposé pour la Civil Society and Capacity Building Conference, INTRAC, Oxford, décembre, <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. (s.d.), *The International Faith-Based and Community Initiative*, Présentation PowerPoint préparée par T. Hasdorff, USAID.
- Hayes, L. (2008), *Civil society in Sierra Leone – Donor Support for “demand-side” governance*, Présentation au Forum international du GC-SC, 4 février.
- Hérou-Arouna, M., A.S. Brouillet et P. Huyghebaert (coord.) (2008), *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. Hérou-Arouna, avec la collaboration de M. Diallo, M. Koumaré, A. Lambert, T. Niang et M.A. Sossou, Réseau IMPACT, Paris, www.reseau-impact.org/spip.php?article112&var_recherche=Modalit%C3%A9s%20de%20dialogue%20entre%20soci%C3%A9t%C3%A9%20civile%20et%20État%20.
- Hodi (2008), « Program Areas », <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, www.internationalbudget.org/SAfrica-IDASA.pdf.
- Howell, J., A. Ishkanian, E. Obadare, H. Seckinelgin et M. Glasius (2006), « 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, www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/cswp/cswp26_abstract.htm.
- Ingelstam, A. et C. Karlstedt (2007), *Guidelines for Support to Civil Society*, Document préparé par Acumenta Consultants à l'intention d'un groupe de donateurs en Tanzanie, octobre, www.civilsocietysupport.net/doc/civil_society_-_guidelines_october_07_final.pdf.
- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2002), *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, www.vsi-isbc.org/fr/policy/policy_code.cfm.

- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2001), *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CP32-75-2001F.pdf>.
- Initiatives sur les bonnes pratiques pour l'aide humanitaire. *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. www.goodhumanitarianandonorship.org.
- International Center for Not-for-Profit Law (2004), *Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations*, Open Society Institute, New York, www.soros.org/resources/articles_publications/publications/lawguide_20040215/osi_lawguide.pdf.
- International Center for Not-for-Profit Law (2003), *Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Central and Eastern Europe*, www.icnl.org/knowledge/pubs/TaxSurveyCEE.pdf.
- International CSO Steering Group (2008), *Better Aid – A Civil Society Position Paper for the 2008 Accra High Level Forum on Aid Effectiveness*, http://betteraid.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=88.
- International NGO Forum on Indonesian Development (2007), *National Consultation on Aid Effectiveness*, Compte rendu d'une consultation menée à l'hôtel Santika, Jakarta, Indonésie, 24 juillet.
- INTRAC (International NGO Training and Research Centre) (2008a), *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, www.intrac.org/pages/cseventmain08.html.
- INTRAC (2008b), « 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, www.intrac.org/pages/cseventmain08.html.
- INTRAC (2008c), *Mapping Civil Society – What, Why and How?*, préparé pour la rencontre des organismes (Official Agencies Meeting), 18 juin.
- Jenkins, R. et A.M. Goetz (1999), « Accounts and Accountability: Theoretical Implications of the Right-to-Information Movement in India », *Third World Quarterly*, vol. 20, n° 3, pp. 603-622, www.bbk.ac.uk/polsoc/staff/academic/rob-jenkins/accounts-accountability-3rd-world-quarterly1999.
- Kassam, Y. et R. Mutakyahwa (2006), *Institutional Assessment of the Foundation for Civil Society*, Rapport final, E.T. Jackson and Associates Ltd., Ottawa, 29 mai, www.thefoundation-tz.org/images/fcs_evaluation_final_report_may_2006.pdf.
- Khagram, S. (2008), *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, www.cccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_case_study_sanjeev_khagram_fm.pdf.
- Koch, D.J. (2008), « Une déclaration de Paris pour les ONG ? », *Financer le développement 2008 : Appropriation ?*, chapitre 3, OCDE, Paris, <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/4108022E.PDF>.
- Lavergne, R. (2002), *Pour une aide internationale plus efficace : la gestion et la responsabilisation axées sur les résultats – 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, ACIDI, 30 juillet, www.sti.ch/fileadmin/user_upload/Pdfs/swap/swap052f.pdf.
- Lavergne, R. et J. Wood (2006), *L'efficacité de l'aide et les partenariats non étatiques : considérations analytiques*, document de travail, 6 décembre, www.cccic.ca/f/docs/002_aid_2006-12-06_cida_doc_aid_effect_partners.pdf.
- Le-Ba, S. (2008), Communication par courriel, 10 juin.
- Mayhew, S.H. (2005), « Hegemony, Politics and Ideology: The Role of Legislation in NGO-Government Relations in Asia », *Journal of Development Studies*, vol. 41, n° 5, juillet, www.informaworld.com/smpp/content-db=all?content=10.1080/00220380500145263.
- M'boge, F. et S. Gbaydee Doe (2004), *Les engagements africains envers la société civile : Une revue de huit pays du NEPAD*, Monographie rédigée pour l'Initiative de sécurité humaine en Afrique, www.africanreview.org/docs/papers/civusocf.pdf.
- Miszlivetz, F. et K. Ertsey (1998), « Hungary: Civil Society in the Post-Socialist World », dans A. Van Rooy (éd.), *Civil Society and the Aid Industry*, Earthscan, Londres.
- Muk, S., D. Uljarević et S. Brajović (2006), *An Assessment of Montenegrin Civil Society – Weak Tradition, Uncertain Future – CIVICUS Civil Society Index Report for Montenegro*, Center for Development of Non-Governmental Organisations (CRNVO), Podgorica, www.civicus.org/new/CSI_Montenegro.htm.

- Mundy, K. et M. Haggerty (2008), *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, www.ccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_case_study_education_swap.pdf.
- Mutasa, C. (s.d.), *The African Union – Civil Society Contract, An Act of Democracy?*, www.un-ngls.org/cso/cso5/AfricaUnion.pdf.
- Najam, A. (1999), « Citizen Organizations as Policy Entrepreneurs », dans D. Lewis (éd.), *International Perspectives on Voluntary Action*, Earthscan, Londres.
- Narayan, D., R. Patel, K. Schafft, A. Rademacher et S. Koche-Schulte (2000), *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?*, Oxford University Press, New York.
- Nkomo, T. (2002), « Case Study on NGOs and Program-Based Approaches to Development Co-operation: The Case of ORAP ».
- Nordic+ (2008), « Proposed Conclusions Regarding Nordic+ Support to Civil Society in the South, for the Meeting of the Director Generals on 17-18 January 2008 », janvier.
- Nordic+ (2007), « Nordic+ Management Response to Joint Study of Trends, Impact and Effectiveness of Different Models for Supporting Civil Society at Country-Level », 6 décembre.
- Norvège, ministère des Affaires étrangères (2006), *New Roles for Non-Governmental Organisations in Development Co-operation*, ministère des Affaires étrangères de la Norvège, Oslo.
- OCDE (2006), *Revue de l'OCDE sur le développement : Coopération pour le développement – Rapport 2005*, OCDE, Paris, 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 (2003), *Convention des Nations Unies contre la corruption*, résolution 58/4, 31 octobre, www.unodc.org/unodc/fr/treaties/CAC/index.html#textofthe.
- O'Neil, T., M. Foresti et A. Hudson (2007), *Evaluation of Citizens' Voice and Accountability: Review of the Literature and Donor Approaches Report*, DFID, Londres, www.odi.org.uk/pppg/politics_and_governance/publications/mf_evaluation_voice_litreview.pdf.
- ONU (1966), *Pacte international relatif aux droits civils et politiques*, résolution 2200A (XXI) de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, 16 décembre, www.unhcr.ch/french/html/menu3/b/a_ccpr_fr.htm.
- ONU (1948), *Déclaration universelle des droits de l'homme*, résolution 217A (III) de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, 10 décembre, www.un.org/french/aboutun/dudh.htm.
- Organisations non gouvernementales internationales (2005), *Charte sur l'obligation de rendre des comptes*, 20 décembre, www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-fra.pdf.
- Pact (2002), *Annual Report*, Pact, Washington DC, s.d., www.pactworld.org/galleries/annual-report/2002_annual_report.pdf.
- Pact Tanzania (s.d.), *Legislative Roadmap: A Guide for Civil Society Organizations in Tanzania*, Pact, Washington DC, www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources.
- Pact Tanzania (s.d.), *Media Guide: A Handbook for Tanzanian Civil Society*, Pact, Washington DC, www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources.
- Pakulski, J. et J. Wood (2008), *Communication avec les médias*, 4 décembre.
- Perkin, E. et J. Court (2005), « Networks and Policy Processes in International Development: A Literature Review », Working Paper 252, Overseas Development Institute, août, www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP252.pdf.
- Philips, W. (2008), *Aid Effectiveness: The Role of CSOs in Making Aid Work for Citizens: An Analysis Based on World Vision's Experience*, document de travail, janvier, www.ccic.ca/e/docs/002_aid_02-2008_world_vision_analysis_discussion_paper_aid_effectiveness.pdf.
- PNUD (2007), *Evaluation of Results-Based Management at UNDP*, Bureau d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, New York, www.undp.org/eo/thematic/rbm.html.
- PNUD (2006), *UNDP and Civil Society Organizations: A Toolkit for Strengthening Partnerships*, Programme des Nations Unies pour le développement, New York, www.undp.org/partners/cso/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf.
- Postma, W. (2009), *Communication par courriel*, 18 janvier.
- Pratt, B. et K. Wright (2008), *Assessing Changes in Civil Society Policy*, Document rédigé pour la rencontre des organismes (Official Agencies Meeting), INTRAC, Oxford.

- Pratt, B., J. Adams et H. Warren (2006), *Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries: Mechanisms, Trends and Implications*, Occasional Papers Series, n° 46, INTRAC, Oxford, août, www.intrac.org/docs/OPS%2046.pdf.
- Ramkumar, V. (2008), *Our Money, Our Responsibility: A Citizens' Guide to Monitoring Government Expenditures*, International Budget Project, Washington, www.internationalbudget.org/resources/expenditure/IBP-Expenditure-Monitoring-Guide.pdf.
- Rights and Voice Initiative (2008), « Welcome to the Rights and Voices Initiative Website », www.ravighana.org.
- Rocha Menocal, A. et A. Rogerson (2005), *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, www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/259-southern-civil-society-international-aid-system.pdf.
- Sadasivam, B. (2008), Communication par courriel, 9 décembre.
- Saxby, J. (2008), *Le Forum international sur la société civile et l'efficacité de l'aide : un dialogue à intervenants multiples – Rapport final*, Conseil canadien pour la coopération internationale, Gatineau (Québec), www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2008-04_intl_forum_report.pdf.
- Scanteam et Overseas Development Institute (2007), *Support Models for CSOs at Country Level – Bangladesh Country Report*, préparé pour le Groupe Nordic+, Scanteam, Oslo, août, www.scanteam.no/reports/2007/CSO%20Funding%20Study%20-%20Bangladesh%20Report.pdf.
- Sen, A. (1999), *Development as Freedom*, First Anchor Books, New York.
- Shah, S. (2008), *Civil Society in Uncivil Places: Soft State and Regime Change in Nepal*, Policy Studies 48, East-West Center.
- Shea, C. et D. Moore (2006), *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, www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/civil_society_under_threat/civil_society_under_threat_en.pdf.
- Sida (2007), *Sida's Support to Civil Society in Development Co-operation*, 16 mai, www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=118&a=32855&language=en_US&searchWords=civilpercent20societypercent20policy.
- Sphère (2004), *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes*, www.sphereproject.org/dmdocuments/handbook/hdbkpdf/hdbk_full_fr.pdf.
- Society for Participatory Research in Asia (2008b), « RTI – Aiming to Tell All », www.pria.org/civil/background.php.
- Society for Participatory Research in Asia (2008), « Capacity Building of Civil Society Organisations », www.pria.org/index.php.
- Sothath, N. (2008), *NGO Accountability: Code of Ethical Principles and Minimum Standards*, présentation au Forum international du GC-SC, Gatineau (Québec), 4 février.
- Sundet, G. (2007), *Public Expenditure Tracking Surveys: Lessons from Tanzania*, U4 Brief, n° 14, Anti-Corruption Resource Centre, CHR Michelson Institute, Bergen, novembre, www.cmi.no/publications/file/?2812=public-expenditure-tracking-surveys.
- Tembely, S. (2009), Communication par courriel, 13 janvier.
- Tembo, F. et al. (2007), *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, Overseas Development Institute, Londres, juin, www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Multidonor_Support.pdf.
- Tjonneland, E. et N. Dube (2007), « Trends and Impacts of Shifting Financial Flows and Aid Effectiveness to Civil Society Organisations in Southern Africa », Southern Africa Trust, Midrand (Afrique du Sud), www.southernafricatrust.org/docs/AIDS%20Effectivenessv2.pdf.
- Tomlinson, B. (2006), *Facteurs déterminant l'efficacité de l'aide de la société civile : un document de travail du CCCI*, Conseil canadien pour la coopération internationale, novembre, www.ccic.ca/f/docs/002_aid_2006-11_cida_aid_effectiveness_and_csos_paper.pdf.
- Tomlinson, B. et GC-SC (2008), *Synthèse des consultations régionales menées par le Groupe consultatif et des processus connexes*, janvier-décembre 2007, 29 janvier.

- Touchette, J. (2008), *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.
- Turcot, P. et K. McLaren (2008), *Organismes de coopération volontaire du Canada : Pour un développement international plus efficace*, Étude réalisée par E.T. Jackson and Associates Ltd., 9 mai.
- Uggla, F. (2004), *Support for Civil Society: Possibilities and Pitfalls for Donor Agencies and Northern NGOs*, Rapport préparé pour le Department for Co-operation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance de l'Asdi, www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=118&a=3184.
- Union Africaine (s.d.), *Lancement du Conseil économique, social et culturel de l'Union africaine (ECOSOCC)*, communiqué.
- Uvin, P. (2004), *Human Rights and Development*, Kumarian Press, Bloomfield.
- Van Rooy, A. (éd.) (1998), *Civil Society and the Aid Industry*, Earthscan, Londres, et Institut Nord-Sud, Ottawa.
- Wallace, T. et J. Chapman (2004), « An Investigation into the Reality Behind NGO Rhetoric of Downward Accountability », dans L. Earle (éd.), *Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena*, INTRAC, Oxford.
- Walter, S. (2009), Communication téléphonique, 6 février.
- Wamugo, E. et F. Skadkaer Pedersen (2007), *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.
- Whaites, A. (éd.) (2002), *Masters of their Own Development?*, PRSPs and the Prospects for the Poor, Vision mondiale internationale, Monrovia (Californie), [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 (2008), « Right to Information Act », http://en.wikipedia.org/wiki/Right_to_Information_Act.
- Wiseman, K. (2007), *Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds*, CARE International UK, Londres, www.careinternational.org.uk/9582/community-organisation/building-governance-and-civil-societylearning-and-innovation-from-local-funds.html.
- Wood, A. et J. Barnes (2007), *Making Poverty the Story: Time to Involve the Media in Poverty Reduction*, Panos, Londres, www.panos.org.uk/?lid=284.
- Wood, J. (2004), *Options Paper for Support to the "Demand" Side of Good Governance in Tanzania*, Document préparé pour le programme de la Tanzanie, ACDI, octobre.
- World Movement for Democracy et International Center for Not-for-Profit Law (2008), *Defending Civil Society – A Report of the World Movement for Democracy*, World Movement for Democracy et ICNL, Washington, www.icnl.org/knowledge/pubs/ICNL-WMD_Defending_CS.pdf.
- Young, J. (2006), « 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.

ANNEXE A

Programme d'action d'Accra

Les ministres des pays en développement et des pays donateurs chargés de la promotion du développement et les responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement ont entériné la déclaration suivante à Accra (Ghana) le 4 septembre 2008 en vue d'accélérer et d'amplifier la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide adoptée le 2 mars 2005.

Nous sommes à un tournant décisif

1. Nous sommes déterminés à éradiquer la pauvreté et à œuvrer en faveur de la paix et de la prospérité en nous appuyant sur des partenariats plus solides et plus efficaces de nature à permettre aux pays en développement de réaliser leurs objectifs de développement.

2. Des progrès ont été accomplis. Il y a une quinzaine d'années, deux personnes sur cinq vivaient dans l'extrême pauvreté ; aujourd'hui, ce chiffre a été ramené à une personne sur quatre. Pourtant, 1.4 milliard d'êtres humains, pour la plupart des femmes et des filles, vivent encore dans l'extrême pauvreté¹ et l'accès à un approvisionnement en eau de boisson salubre et aux soins de santé demeure un enjeu majeur dans de nombreuses régions du monde. En outre, de nouvelles menaces d'ampleur planétaire – renchérissement des denrées alimentaires et des carburants et changement climatique – mettent en péril les progrès réalisés par de nombreux pays dans la lutte contre la pauvreté.

3. Nous devons réaliser des avancées beaucoup plus décisives si nous voulons que tous les pays atteignent les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). L'aide n'est qu'un élément parmi d'autres dans le paysage du développement. La démocratie, la croissance économique, le progrès social et l'attention portée à l'environnement sont les principaux moteurs du développement dans tous les pays. Il est capital, pour le progrès dans le monde, de combattre les inégalités de revenus et de chances tant entre les pays qu'à l'intérieur de chaque pays. L'égalité homme-femme, le respect des droits de l'homme et la viabilité environnementale sont des facteurs qui conditionnent l'obtention d'effets durables sur les conditions de vie et les perspectives des pauvres, hommes, femmes et enfants. Il est indispensable que l'ensemble de nos politiques visent de façon plus systématique et plus cohérente à apporter des réponses à ces problématiques.

4. En 2008, trois conférences internationales nous aideront à accélérer le rythme du changement : le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, organisé à Accra, la Réunion de haut niveau sur les Objectifs du Millénaire pour le développement qui se tiendra à New York sous l'égide des Nations Unies et la conférence internationale de suivi sur le financement du développement qui aura lieu à Doha. Aujourd'hui à Accra, nous entendons montrer la voie, unis autour d'un objectif commun, à savoir : exploiter pleinement le potentiel que recèle l'aide au service de l'obtention de résultats durables sur le front du développement.

Nous progressons certes, mais pas suffisamment

5. Après avoir tiré les enseignements de nos succès et de nos échecs passés dans le domaine de la coopération pour le développement et en nous inspirant de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, nous avons adopté en mars 2005 une série de réformes ambitieuses décrites dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus de nouer un véritable partenariat consistant à confier clairement aux pays en développement la responsabilité de leurs propres processus de développement. Nous avons également décidé de nous considérer comme mutuellement responsables de l'obtention de résultats concrets en termes de développement. Trois ans et demi plus tard, nous nous réunissons à nouveau à Accra pour examiner les progrès réalisés et trouver des moyens de relever les défis qui nous sont à présent lancés.

6. Les données factuelles attestent que nous progressons, mais ces progrès ne sont pas suffisants. Une évaluation effectuée récemment montre que la Déclaration de Paris a donné un élan puissant à la dynamique qui doit faire changer la façon dont les pays en développement et les donateurs travaillent ensemble sur le terrain. Selon l'Enquête de suivi 2008, un grand nombre de pays en développement ont amélioré la gestion des fonds publics. Les donateurs, pour leur part, ne cessent d'améliorer la coordination au niveau des pays. Pourtant, le rythme de progression est trop lent. Faute de nouvelles réformes et d'actions plus rapides, nous ne parviendrons pas d'ici 2010 à honorer les engagements que nous avons pris, ni à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le domaine de l'amélioration de la qualité de l'aide.

Nous allons prendre des mesures pour accélérer la cadence

7. Les données dont nous disposons attestent que nous devons relever trois défis majeurs pour accélérer les progrès dans le domaine de l'efficacité de l'aide :

8. *L'appropriation par les pays est essentielle.* Les administrations des pays en développement auront davantage la maîtrise de leurs propres politiques de développement et associeront leurs Parlements et leurs citoyens respectifs à l'élaboration de celles-ci. Les donateurs leur apporteront leur soutien tout en respectant les priorités des pays, en investissant dans leurs ressources humaines et dans leurs institutions, en utilisant davantage leurs systèmes pour acheminer l'aide et en améliorant la prévisibilité des apports d'aide.

9. *Il faut bâtir des partenariats plus efficaces et davantage ouverts à tous.* Ces dernières années, de nouveaux acteurs du développement – pays à revenu intermédiaire, fonds mondiaux, intervenants du secteur privé, organisations de la société civile – sont entrés en scène : leurs contributions vont croissant et ils apportent en outre une expérience précieuse. Leur arrivée est également synonyme de défis nouveaux en termes de gestion et

de coordination. Ensemble, les acteurs du développement œuvreront à la construction de partenariats davantage ouverts à tous afin que nos efforts collectifs aient davantage d'impact sur la réduction de la pauvreté.

10. L'obtention de résultats sur le front du développement – et la communication de ces résultats – doit être au cœur de toutes nos actions. Plus que jamais, les citoyens et les contribuables de tous les pays espèrent des résultats tangibles des efforts déployés dans le domaine du développement. Nous démontrerons que nos actions ont des effets positifs sur les conditions de vie des populations. Nous nous rendrons compte mutuellement des résultats obtenus et nous rendrons compte à nos Parlements et aux organes de l'exécutif.

11. Si nous ne parvenons pas à lever ces obstacles qui entravent l'accélération de la progression, nous ne tiendrons pas nos engagements et nous manquerons des occasions d'améliorer les conditions de vie des personnes les plus vulnérables à travers le monde. C'est pourquoi nous réaffirmons les engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris et décidons, dans le Programme d'action d'Accra, d'adopter des mesures concrètes se prêtant à un suivi pour hâter les progrès vers la tenue de ces engagements d'ici 2010. Nous nous engageons à poursuivre les efforts déployés dans les domaines du suivi et de l'évaluation qui nous permettront d'apprécier si nous avons honoré les engagements pris dans la Déclaration de Paris et dans le Programme d'action d'Accra et de déterminer dans quelle mesure l'efficacité de l'aide s'améliore et dans quelle mesure cette amélioration rejaillit sur le développement.

Renforcer l'appropriation par les pays du processus de développement

12. Les pays en développement définissent et mettent en œuvre leurs politiques de développement afin d'atteindre leurs propres objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Nous sommes convenus, aux termes de la Déclaration de Paris, que ce serait là notre priorité absolue. Nous prenons actuellement des mesures supplémentaires pour faire de cette résolution une réalité :

Nous allons élargir le dialogue au niveau des pays sur les politiques à suivre dans le domaine du développement

13. Nous allons engager un dialogue ouvert dont nul ne soit exclu sur les politiques de développement. Nous reconnaissons le rôle et la responsabilité essentiels incombant aux Parlements pour que la prise en main du processus de développement par les pays soit effective. Afin d'aller plus loin en direction de cet objectif, nous allons prendre les mesures suivantes :

- a) Les administrations des pays en développement collaboreront plus étroitement avec les Parlements et les pouvoirs publics locaux à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques et des plans nationaux de développement. Elles associeront également à ce processus des organisations de la société civile (OSC).
- b) Les donateurs appuieront les efforts déployés pour accroître la capacité de l'ensemble des acteurs du développement – Parlements, administrations locales et centrales, OSC, instituts de recherche, médias et secteur privé – de prendre une part active au dialogue sur la politique de développement et sur le rôle de l'aide au service des objectifs de développement visés par les pays.
- c) Les pays en développement et les donateurs veilleront à ce que leurs politiques et programmes de développement respectifs soient conçus et mis en œuvre selon des

modalités concordant avec les engagements pris par eux au niveau international concernant l'égalité homme-femme, les droits de l'homme, les handicapés et la viabilité écologique.

Les pays en développement vont renforcer leur capacité de conduire et gérer le développement

14. Faute de capacités – c'est-à-dire d'institutions, de systèmes et d'experts locaux – solides, les pays en développement ne peuvent pleinement faire leurs, ni gérer les processus de développement. Nous sommes convenus dans la Déclaration de Paris que la responsabilité du renforcement des capacités incombe aux pays en développement, les donateurs jouant uniquement un rôle d'appui, et que la coopération technique n'est qu'un moyen parmi d'autres de renforcer ces capacités. Ensemble, pays en développement et donateurs prendront les dispositions décrites ci-après pour accélérer le renforcement des capacités :

- a) Les pays en développement recenseront de façon systématique les domaines dans lesquels un renforcement des capacités est nécessaire pour assurer l'exécution et l'acheminement de services à tous les niveaux – national, infranational, sectoriel et thématique – et définiront des stratégies visant à satisfaire les besoins mis au jour. Les donateurs étofferont leurs propres capacités et compétences afin d'être mieux à même de répondre aux besoins des pays en développement.
- b) Le soutien au renforcement des capacités fourni par les donateurs obéira à la demande et sera conçu de telle sorte qu'il favorise l'appropriation par les pays. À cette fin, pays en développement et donateurs : i) opéreront une sélection et une gestion concertées des activités de coopération technique et ii) encourageront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement, y compris dans le cadre de relations de coopération Sud-Sud, pour la coopération technique.
- c) Les pays en développement et les donateurs œuvreront ensemble à tous les niveaux pour encourager les changements opérationnels de nature à améliorer l'efficacité du soutien au renforcement des capacités.

Nous renforcerons et nous utiliserons le plus possible les systèmes des pays en développement

15. La réussite du développement dépend dans une large mesure de la capacité de l'administration du pays à mettre en œuvre les politiques qu'elle a définies et à gérer les fonds publics en s'appuyant sur ses propres systèmes et institutions. Dans la Déclaration de Paris, les pays en développement ont pris l'engagement de renforcer leurs systèmes² et les donateurs ont accepté d'utiliser ces systèmes dans toute la mesure du possible. Les données dont on dispose montrent toutefois que ni les uns, ni les autres ne sont sur la bonne voie pour tenir ces engagements. Les avancées réalisées dans l'amélioration de la qualité des systèmes nationaux sont très variables selon les pays et même lorsqu'il existe des systèmes nationaux de bonne qualité, il est fréquent que les donateurs ne les utilisent pas. Pourtant, il est admis que l'utilisation des systèmes des pays contribue à les améliorer. Pour renforcer et intensifier l'utilisation des systèmes des pays, nous allons prendre les mesures suivantes :

- a) Les donateurs acceptent de recourir aux systèmes nationaux comme la solution de première intention pour les programmes d'aide à l'appui d'activités gérées par le secteur public.

- b) Dans le cas où les donateurs choisissent plutôt de recourir à des mécanismes d'acheminement de l'aide extérieurs aux systèmes nationaux (notamment à des unités parallèles de mise en œuvre des projets), ceux-ci devront expliquer ouvertement les raisons de ce choix et réexaminer leur position à intervalles réguliers. Lorsque le recours aux systèmes nationaux ne sera pas envisageable, les donateurs devront instituer des mesures et des dispositifs de sauvegarde supplémentaires propres à consolider les systèmes et procédures des pays et non à les saper.
- c) Les pays en développement et les donateurs évalueront conjointement la qualité des systèmes des pays dans le cadre d'un processus dirigé par le pays à l'aide d'outils de diagnostic choisis d'un commun accord. Lorsque les systèmes nationaux devront être renforcés, les pays en développement prendront l'initiative de définir des priorités et des programmes de réforme. Les donateurs appuieront ces réformes et apporteront une assistance au renforcement des capacités.
- d) Les donateurs s'emploieront sans délai à : élaborer et à faire connaître de manière transparente leurs plans pour honorer leurs engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris concernant l'utilisation des systèmes nationaux dans toutes leurs interventions d'aide au développement ; fournir au personnel des directives sur la manière de les utiliser ; et faire en sorte que les mesures incitatives instituées au niveau interne encouragent leur utilisation. Ils mettront au point ces plans de manière urgente.
- e) Les donateurs gardent à l'esprit et réaffirment l'engagement qu'ils ont pris dans la Déclaration de Paris de fournir 66 % de l'aide selon des approches axées sur les programmes. En outre, les donateurs s'efforceront d'acheminer au moins 50 % de l'aide d'État à État en utilisant les mécanismes fiduciaires des pays, notamment en augmentant le pourcentage de l'aide octroyée par le biais d'approches axées sur les programmes.

Bâtir des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous au service du développement

16. L'aide suppose la construction de partenariats au service du développement. Ces partenariats sont d'autant plus productifs qu'ils mobilisent pleinement l'énergie, les compétences et l'expérience de l'ensemble des acteurs du développement – donateurs bilatéraux et multilatéraux, fonds mondiaux, OSC et secteur privé. Pour appuyer les efforts engagés par les pays en développement pour bâtir leur avenir, nous sommes déterminés à créer des partenariats auxquels tous ces acteurs seront associés.

Nous allons réduire la fragmentation de l'aide qui représente un coût

17. L'efficacité de l'aide diminue lorsque les initiatives en faveur du développement se multiplient à l'excès, singulièrement au niveau des pays et au niveau sectoriel. Nous allons réduire la fragmentation de l'aide en améliorant la complémentarité entre les efforts des donateurs ainsi que la répartition des tâches entre les donateurs, notamment par une meilleure affectation des ressources à l'intérieur de chaque secteur, de chaque pays et entre les pays. Dans cette optique :

- a) Les pays en développement animeront la réflexion sur la définition du rôle optimal que peuvent jouer les donateurs à l'appui des efforts de développement déployés aux niveaux national, régional et sectoriel. Les donateurs respecteront les priorités des pays en développement en veillant à ce que les nouvelles dispositions en matière de division

du travail n'entraînent pas une diminution de l'aide allouée aux différents pays en développement.

- b) Les donateurs et les pays en développement agiront en concertation avec le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide afin de mettre au point des principes de bonnes pratiques concernant une division du travail dirigée orientée par les pays. À cette fin, ils élaboreront des plans en vue d'assurer la meilleure coordination possible de la coopération pour le développement. Nous évaluerons les progrès réalisés à cet égard à partir de 2009.
- c) Nous instaurerons un dialogue sur la répartition des tâches entre les pays d'ici juin 2009.
- d) Nous engagerons une réflexion sur la situation des pays recevant des apports d'aide d'un niveau insuffisant.

Nous allons améliorer le rapport coût-résultats des apports d'aide

18. Depuis que la Déclaration de Paris a été entérinée en 2005, les donateurs membres du CAD de l'OCDE ont progressé sur la voie du déliement de leur aide. Un certain nombre de donateurs ont déjà procédé au déliement de la totalité de leur aide et nous encourageons d'autres donateurs à suivre leur exemple. Nous allons poursuivre et intensifier l'effort engagé en prenant les mesures suivantes :

- a) Les donateurs membres du CAD de l'OCDE vont étendre aux PPTe n'appartenant pas au groupe des PMA le champ d'application de la Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'aide³ et améliorer les données notifiées sur la mise en œuvre de la Recommandation du CAD de 2001.
- b) Les donateurs élaboreront des projets propres à chacun pour poursuivre le déliement de leur aide.
- c) Les donateurs favoriseront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement en veillant à ce que les procédures de passation des marchés soient transparentes et autorisent les entreprises locales et régionales à soumissionner. Nous élaborerons des exemples de bonnes pratiques pour concourir à améliorer la capacité des entreprises locales de remporter des marchés financés par l'aide.
- d) Nous respecterons nos accords internationaux sur la responsabilité sociale des entreprises.

Nous nous félicitons de l'arrivée de nouveaux acteurs du développement et nous collaborerons avec eux

19. Les contributions de tous les acteurs du développement sont d'autant plus productives que les pays en développement sont en position de les gérer et de les coordonner. Nous nous félicitons du rôle joué par les nouveaux bailleurs de fonds et nous allons œuvrer à l'amélioration des modalités de coopération entre les acteurs du développement en prenant les mesures suivantes :

- a) Nous encourageons l'ensemble des acteurs du développement, y compris ceux engagés dans la coopération Sud-Sud, à se référer aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris pour l'exécution de leurs activités de coopération pour le développement.
- b) Nous reconnaissons les contributions apportées par l'ensemble des acteurs du développement, et nous reconnaissons en particulier le rôle joué par les pays à revenu intermédiaire aussi bien en tant que pourvoyeurs qu'en tant que bénéficiaires d'aide. Nous sommes conscients de l'importance et des particularités de la coopération Sud-

Sud et reconnaissons que nous pouvons tirer des leçons de l'expérience des pays en développement. Nous encourageons la poursuite du développement de la coopération triangulaire.

- c) Les fonds et les programmes mondiaux apportent une contribution importante au développement. Les programmes qu'ils permettent de financer sont d'autant plus efficaces qu'ils sont complémentaires des efforts engagés pour améliorer les conditions d'ensemble et renforcer les institutions dans les secteurs dans lesquels ils sont menés à bien. Nous appelons tous les fonds mondiaux à appuyer l'appropriation par les pays, à garantir l'alignement et l'harmonisation de leur aide et à utiliser à bon escient les cadres prévus pour la reddition mutuelle de comptes tout en continuant à se concentrer sur l'obtention de résultats. À l'heure où de nouveaux défis se profilent à l'échelle planétaire, les donateurs veilleront à ce que les canaux existants d'acheminement de l'aide soient effectivement utilisés et, renforcés si nécessaire, avant de créer de nouveaux circuits distincts risquant d'aggraver la fragmentation de l'aide et de compliquer la coordination au niveau des pays.
- d) Nous encourageons les pays en développement à mobiliser, gérer et évaluer leurs initiatives de coopération internationale dans l'intérêt des autres pays en développement.
- e) La coopération Sud-Sud dans le domaine du développement vise à garantir le principe de non-ingérence dans les affaires intérieures des pays, l'égalité entre les partenaires au développement et le respect de leur indépendance, de la souveraineté nationale, la diversité des cultures, l'identité et le contenu local. Elle joue un rôle important dans la coopération internationale pour le développement et constitue un précieux complément à la coopération Nord-Sud.

Nous raffermirons notre engagement auprès des organisations de la société civile

20. Nous raffermirons notre engagement auprès des OSC, considérées comme de véritables acteurs indépendants du développement produisant des efforts complémentaires de ceux des pouvoirs publics et du secteur privé. Nous avons un intérêt commun à nous assurer que la contribution potentielle des OSC au développement est pleinement mobilisée. C'est pourquoi :

- a) Nous invitons les OSC à étudier comment elles entendent appliquer les principes sur l'efficacité de l'aide arrêtés à Paris.
- b) Nous nous félicitons de la proposition des OSC nous conviant à nous engager dans un processus multipartite conduit par elles et ayant pour but de rehausser l'efficacité de leur action en faveur du développement. Dans le cadre de ce processus, nous nous efforcerons : i) d'améliorer la coordination entre les efforts déployés par les OSC et les programmes gouvernementaux ; ii) de renforcer la reddition de comptes par les OSC sur les résultats obtenus, et iii) d'améliorer l'information sur les activités des OSC.
- c) Nous œuvrerons avec les OSC à l'instauration de conditions propices à une maximisation de leur contribution au développement.

Nous adapterons les politiques d'aide visant des pays en situation précaire

21. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus que les principes pour l'efficacité de l'aide doivent s'appliquer de la même manière à la coopération pour le développement avec des pays en situation précaire, y compris des pays se relevant d'un conflit, mais qu'ils doivent toutefois être adaptés à des contextes se caractérisant par une faible appropriation ou des capacités insuffisantes. Depuis lors, les Principes pour

l'engagement international dans les États fragiles et dans des situations précaires ont été adoptés. Pour améliorer encore l'efficacité de l'aide dans ces contextes, nous prendrons les mesures suivantes :

- a) Les donateurs conduiront des évaluations conjointes par pays de la gouvernance et des capacités et ils analyseront les causes de conflit, de fragilité et d'insécurité en associant le plus possible à leur réflexion les autorités des pays en développement et autres parties prenantes concernées.
- b) Au niveau des pays, les donateurs et les pays en développement se concerteront et se mettront d'accord sur une série d'objectifs réalistes dans le domaine de la construction de la paix et du renforcement de l'État permettant de s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité des États et d'assurer la protection et la participation des femmes. Leur réflexion sera éclairée par un dialogue de portée internationale entre partenaires et donateurs sur ces objectifs considérés comme des conditions préalables au développement.
- c) Les donateurs apporteront un soutien au renforcement des capacités répondant à la demande, adapté et coordonné afin d'assurer l'accomplissement des fonctions essentielles de l'État et un redressement rapide et durable. Ils collaboreront avec les pays en développement à la mise au point de mesures transitoires convenablement échelonnées propres à donner naissance à des institutions locales pérennes.
- d) Les donateurs s'attacheront à mettre au point des modalités de financement souples, rapides et s'inscrivant dans la durée, reposant, le cas échéant, sur la mise en commun de fonds afin : i) d'établir des ponts entre aide humanitaire, aide au redressement et développement à long terme et ii) d'appuyer la stabilisation et la construction d'une paix dont nul ne soit exclu et d'États compétents, responsables et réactifs. En collaboration avec les pays en développement, les donateurs encourageront les partenariats avec le système des Nations Unies, les institutions financières internationales et d'autres donateurs.
- e) Au niveau des pays et sur la base du volontariat, donateurs et pays en développement assureront le suivi de la mise en application des Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires et partageront les conclusions tirées de cet exercice en les intégrant dans les rapports d'étape sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Obtenir des résultats sur la voie du développement et rendre compte de ces résultats

22. Nous serons jugés sur les effets que nos efforts collectifs auront sur les conditions de vie des pauvres. Nous sommes conscients du fait qu'une transparence et une reddition de comptes renforcées sur l'utilisation des ressources tant internes qu'externes, affectées au développement peuvent agir comme des moteurs puissants.

Nous mettrons l'accent sur l'obtention de résultats

23. Nous améliorerons notre gestion axée sur les résultats en prenant les mesures suivantes :

- a) Les pays en développement amélioreront la qualité de la conception, de l'exécution et de l'évaluation de leurs politiques en consolidant les systèmes d'information, et notamment en ventilant, le cas échéant, les données par sexe, région et catégorie socio-économique.

- b) Les pays en développement et les donateurs travailleront ensemble à la mise au point d'instruments efficaces de gestion axée sur les résultats afin d'évaluer les politiques de développement et de les moduler en conséquence. Nous assurerons une meilleure coordination et une meilleure harmonisation entre les diverses sources d'information, notamment entre les systèmes statistiques nationaux et les systèmes de budgétisation, de planification, de suivi et d'évaluation, sous la conduite des pays, des performances.
- c) Les donateurs aligneront leur système de suivi sur les systèmes d'information des pays. Ils apporteront leur soutien et leur concours au renforcement des capacités statistiques et des systèmes d'information nationaux des pays en développement, y compris des systèmes servant à gérer l'aide.
- d) Nous renforcerons les incitations à améliorer l'efficacité de l'aide. Nous passerons systématiquement en revue les obstacles juridiques et administratifs qui entravent la concrétisation des engagements pris au niveau international dans le domaine de l'efficacité de l'aide et nous nous emploierons à les surmonter. Les donateurs s'attacheront davantage à déléguer des pouvoirs suffisants aux bureaux sur le terrain et à revoir les dispositifs organisationnels et les incitations s'adressant au personnel afin de promouvoir des comportements en accord avec les principes pour l'efficacité de l'aide.

Nous améliorerons la transparence et la reddition de comptes à nos opinions publiques sur les résultats obtenus

24. La transparence et la reddition de comptes sont des facteurs essentiels pour l'obtention de résultats sur le front du développement. Elles sont au cœur de la Déclaration de Paris dans laquelle nous sommes convenus que les pays et les donateurs doivent devenir plus responsables vis-à-vis les uns des autres et vis-à-vis de leurs citoyens. Nous poursuivrons dans cette voie en prenant les mesures suivantes :

- a) Nous améliorerons la transparence de l'aide. Les pays en développement faciliteront la surveillance parlementaire en garantissant une transparence accrue dans la gestion des finances publiques, notamment en rendant publics le montant des recettes, des budgets, des dépenses et des marchés passés ainsi que les conclusions des rapports d'audit. Les donateurs diffuseront régulièrement des informations détaillées et actualisées sur le volume, l'affectation et, lorsqu'ils sont disponibles, les résultats des dépenses consacrées au développement de façon à permettre l'établissement de budgets plus exacts, la tenue d'une comptabilité plus fidèle et une vérification des comptes plus précise par les pays en développement.
- b) Nous intensifierons nos efforts pour veiller, comme convenu dans la Déclaration de Paris, à ce que des évaluations mutuelles soient entreprises d'ici 2010 dans tous les pays qui ont approuvé la Déclaration. Ces évaluations seront basées sur les systèmes de communication des résultats et les systèmes d'information des pays, qui seront complétés par les données fournies par les donateurs et les éléments d'appréciation issues d'études indépendantes. Nous nous inspirerons des nouvelles pratiques jugées efficaces tout en assurant un meilleur contrôle parlementaire et la participation des citoyens. Ainsi, nous nous rendrons compte mutuellement des résultats définis ensemble en accord avec les politiques des pays en matière de développement et d'aide extérieure.
- c) En complément aux évaluations mutuelles au niveau des pays et en guise d'incitation pour la réalisation de meilleurs résultats, les pays en développement et les donateurs

réexamineront ensemble et renforceront les mécanismes internationaux permettant de garantir une responsabilité mutuelle, notamment par la conduite de revues entre pairs avec la participation des pays en développement. Nous examinerons des propositions en vue du renforcement des mécanismes d'ici fin 2009.

- d) Pour que les fonds affectés au développement soient utilisés avec efficacité et efficacité, il faut que les donateurs et les pays partenaires mettent tout en œuvre pour combattre la corruption. Les donateurs et les pays en développement respecteront les principes sur lesquels ils se sont mis d'accord, notamment ceux énoncés dans la Convention des Nations Unies contre la corruption. Les pays en développement s'attaqueront à la corruption en améliorant les procédures d'enquête, les voies de recours, la reddition de comptes et la transparence sur l'utilisation des fonds publics. Les donateurs prendront des dispositions sur leur propre territoire pour lutter contre les actes de corruption commis par des personnes physiques ou morales, et pour repérer, geler et récupérer les avoirs acquis illégalement.

Nous continuerons de modifier la nature de la conditionnalité afin de favoriser l'appropriation

25. Pour renforcer l'appropriation par les pays et améliorer la prévisibilité des apports d'aide, les donateurs sont convenus dans la Déclaration de Paris de poser, à chaque fois que cela possible, des conditions dérivées des propres politiques de développement des pays en développement. Nous réaffirmons notre engagement à respecter ce principe et nous poursuivrons l'effort que nous avons engagé pour modifier la nature de la conditionnalité de l'aide en prenant les dispositions suivantes :

- a) Les donateurs collaboreront avec les pays en développement afin de se mettre d'accord sur une série limitée de critères acceptés de part et d'autre, reposant sur les stratégies nationales de développement. Nous évaluerons conjointement l'observation de leurs engagements par les donateurs et les pays en développement.
- b) Désormais, les donateurs et les pays en développement publieront régulièrement toutes les conditions intéressant les versements.
- c) Les pays en développement et les donateurs travailleront ensemble au niveau international à l'analyse, au recensement et à la diffusion de bonnes pratiques en matière de conditionnalité dans le souci de renforcer l'appropriation par les pays et des autres principes de la Déclaration de Paris en mettant davantage l'accent sur une conditionnalité harmonisée et axée sur les résultats. Ils seront attentifs aux contributions de la société civile.

Nous améliorerons la prévisibilité de l'aide à moyen terme

26. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus qu'il était urgent d'accroître la prévisibilité des apports d'aide pour permettre aux pays en développement de planifier et de gérer leurs programmes de développement à court et moyen terme. De façon prioritaire, nous prendrons les mesures suivantes pour améliorer la prévisibilité de l'aide :

- a) Les pays en développement consolideront les processus de planification budgétaire permettant de gérer les ressources internes et externes et amélioreront la mise en correspondance entre les dépenses et les résultats à moyen terme.
- b) Désormais, les donateurs communiqueront des informations complètes et à jour sur les engagements annuels et les versements réellement effectués afin que les pays en

développement soient en mesure d'enregistrer avec précision tous les apports d'aide dans leurs estimations budgétaires et leurs systèmes comptables.

- c) Désormais, les donateurs fourniront régulièrement aux pays en développement des informations actualisées sur leurs plans pluriannuels de dépenses et/ou de mise en œuvre sur trois à cinq ans, comportant au minimum les affectations de ressources indicatives que les pays en développement pourront intégrer dans leurs cadres de planification à moyen terme et leurs cadres macroéconomiques. Les donateurs s'efforceront de lever toute contrainte les empêchant de communiquer ces informations.
- d) Les pays en développement et les donateurs étudieront ensemble au niveau international les moyens d'améliorer encore la prévisibilité de l'aide à moyen terme, y compris en mettant au point des instruments permettant de la mesurer.

Perspectives d'avenir

27. Les réformes que nous avons adoptées aujourd'hui à Accra exigeront un soutien politique permanent au plus haut niveau et des actions coordonnées aux niveaux mondial et régional ainsi qu'aux niveaux des pays. Pour les mener à bien ces réformes, nous renouvelons notre engagement à respecter les principes et objectifs arrêtés dans la Déclaration de Paris et nous continuerons à évaluer les progrès réalisés dans cette direction.

28. Les engagements que nous avons pris aujourd'hui devront être adaptés en fonction des circonstances propres à chaque pays, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, les pays de petite taille et les pays en situation précaire. À cet effet, nous encourageons les pays en développement à définir, avec le soutien actif des donateurs, des plans d'action au niveau national, comportant des propositions assorties d'échéances et se prêtant à un suivi, pour mettre en œuvre la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.

29. Nous convenons qu'il est nécessaire que nous honorions tous, d'ici 2010, les engagements que nous avons pris, à Paris et aujourd'hui à Accra, de renforcer l'efficacité de l'aide et, quand nous le pouvons, d'aller au-delà de ces engagements. Nous consentons à tenir compte et à puiser dans les nombreuses idées et initiatives intéressantes qui ont été exposées à l'occasion de ce Forum de haut niveau. Nous convenons que les défis tels que le dérèglement du climat et le renchérissement des produits alimentaires et pétroliers soulignent l'importance d'appliquer les principes de l'efficacité de l'aide. Face à la crise alimentaire, nous mettrons en place le *Partenariat mondial pour l'agriculture et l'alimentation* de manière diligente, efficace et souple.

30. Nous invitons le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide à continuer à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra et à rendre compte de ses conclusions à l'occasion du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui aura lieu en 2011. Nous sommes conscients que des travaux complémentaires seront nécessaires pour affiner la méthodologie et les indicateurs des progrès accomplis dans le domaine de l'efficacité de l'aide. En 2011, nous lancerons le troisième cycle de suivi qui nous indiquera si nous avons atteint les objectifs pour 2010 arrêtés à Paris en 2005⁴. Pour mener à bien cette tâche, il nous faudra mettre en place des processus institutionnalisés afin d'instaurer un partenariat solidaire et équitable avec les pays en développement et nouer un dialogue avec les autres parties prenantes.

31. Nous sommes conscients que l'efficacité de l'aide fait partie intégrante du dispositif général de financement du programme d'action pour le développement. Pour réaliser les objectifs en matière de développement et les OMD, nous devons respecter les

engagements que nous nous sommes fixés dans le domaine de l'amélioration de la qualité et du volume de l'aide. Nous demandons au Secrétaire général des Nations Unies de bien vouloir communiquer les conclusions du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide lors de la réunion de haut niveau sur les OMD qui se tiendra à New York à la fin de ce mois sous l'égide des Nations Unies et de la conférence sur le financement du développement qui aura lieu à Doha en novembre 2008. Nous saluons la contribution que le Forum de l'ECOSOC pour la coopération en matière de développement apporte au débat international et à l'exercice de la responsabilité mutuelle sur les problèmes liés à l'aide. Nous appelons les organisations membres du système des Nations Unies à accroître leur soutien au renforcement des capacités des pays en développement pour une gestion efficace de l'aide au développement.

32. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes déterminés à œuvrer ensemble pour aider les pays du monde entier à construire l'avenir prometteur que nous appelons tous nos vœux, un avenir bâti sur une volonté commune de surmonter la pauvreté, un avenir dans lequel plus aucun pays ne sera dépendant de l'aide.

Notes

1. Ces chiffres s'appuient sur les conclusions d'une récente étude de la Banque mondiale selon laquelle le seuil de pauvreté est évalué à 1.25 dollar par jour aux prix de 2005.
2. Expression faisant référence, sans que cette liste soit limitative, aux systèmes de gestion des finances publiques, de passation des marchés, d'audit, de suivi et d'évaluation ainsi qu'aux systèmes d'évaluation sociale et environnementale.
3. La Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'APD aux pays les moins avancés (PMA) couvre 31 des pays appartenant au groupe des pays pauvres très endettés (PPTE). À sa réunion à haut niveau de 2008, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a décidé d'étendre le champ d'application de la Recommandation de 2001 aux huit autres pays participant à l'Initiative en faveur des PPTE, à savoir : la Bolivie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Guyana, le Honduras, le Nicaragua et la république du Congo.
4. Nous disposerons de ces informations pour le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra en 2011, ainsi que d'évaluations complètes de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dès 2010. Nous nous attacherons également à améliorer et à développer la communication sur l'efficacité de l'aide afin d'assurer la pérennité du développement et une large adhésion de l'opinion publique.

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
IMPRIMÉ EN FRANCE
(43 2009 08 2 P) ISBN 978-92-64-05645-9 – n° 56800 2010

Pour une meilleure aide au développement

Société civile et efficacité de l'aide

ENSEIGNEMENTS, RECOMMANDATIONS ET BONNES PRATIQUES

Dans le Programme d'action d'Accra (2008), les donateurs et les gouvernements des pays en développement se sont engagés à approfondir leur engagement avec les organisations de la société civile (OSC). L'amélioration de l'aide au développement requiert qu'on fasse plus largement connaître le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide et qu'on reconnaisse le rôle que jouent les OSC tant en leur qualité d'acteurs du développement que comme donateurs ou bénéficiaires de l'aide et partenaires.

Cet ouvrage contient d'abondantes informations sur la mise en œuvre des recommandations relatives à la société civile et à l'efficacité de l'aide qui se sont dégagées du Forum de haut niveau d'Accra et de ses travaux préparatoires. Ces recommandations s'adressent à une large communauté, notamment aux gouvernements des pays en développement, aux donateurs et aux OSC des pays en développement et des pays développés. Le rapport fait la synthèse des conclusions et recommandations formulées par le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide qui a été mis en place dans la perspective du Forum d'Accra. Il s'appuie sur des travaux d'analyse, des consultations avec un grand nombre de parties prenantes et des études de cas menées en 2007 et 2008.

Cet ouvrage est expressément conçu comme un outil de référence à l'intention des lecteurs désireux d'étudier les aspects pratiques de la mise en œuvre de recommandations spécifiques et il offre des exemples concrets de bonnes pratiques suivies dans différentes parties du monde.

Le texte complet de cet ouvrage est disponible en ligne aux adresses suivantes :

www.sourceocde.org/developpement/9789264056459

www.sourceocde.org/economiesemergentes/9789264056459

Les utilisateurs ayant accès à tous les ouvrages en ligne de l'OCDE peuvent également y accéder via :

www.sourceocde.org/9789264056459

SourceOCDE est une bibliothèque en ligne qui a reçu plusieurs récompenses. Elle contient les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'OCDE. Pour plus d'informations sur ce service ou pour obtenir un accès temporaire gratuit, veuillez contacter votre bibliothécaire ou **SourceOECD@oecd.org**.