



Forum sur **l'Efficacité du  
Développement des OSC**



# Appliquer les Principes d'Istanbul

Guide de mise en oeuvre du Consensus OSC  
de Siem Reap relatif au Cadre international pour  
l'efficacité de la contribution des OSC au  
développement

Christina Bermann-Harms et Nora Lester Murad

## REMERCIEMENTS

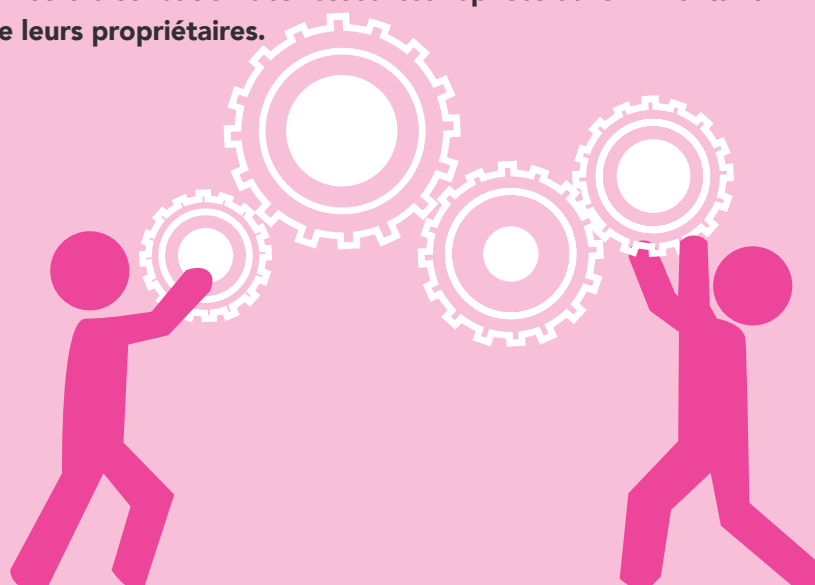
Merci aux centaines de personnes qui ont pris part aux consultations nationales, régionales et thématiques du Forum ouvert. Ce Guide repose en grande partie sur leurs idées, leurs expériences et leurs suggestions ainsi que sur l'excellent travail des animateurs et des preneurs de notes.

Merci ensuite à tous les participants de l'Assemblée mondiale tenue par le Forum ouvert, à Siem Reap (Cambodge) en juin 2011, et en particulier à ceux qui ont pris part aux ateliers afin de commenter les premières ébauches de ce Guide et qui ont fourni les précieuses ressources reprises dans l'inventaire. Un merci tout particulier à Céline Beaulieu (World Wide Fund for Nature - WWF), Dayna Brown (Collaborative for Development Action, Inc. - CDAINC), Cristina Eghenter (World Wide Fund for Nature - WWF), Fraser Reilly-King (Conseil canadien pour la coopération internationale - CCCI), Auli Stark (Service Center for Development Cooperation - Kepa), et Rosalinda C. Tablang (Council for People's Development and Governance - CPDG).

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude aux collaborateurs et aux consultants du Forum sur l'efficacité du développement des OSC pour leurs apports et leur soutien tout au long de cette aventure.

## AUTORISATIONS

Nous vous encourageons à utiliser l'ensemble de ce document. Vous êtes libre de copier ce Guide, de le mettre sur votre page web ou de le distribuer par tout autre moyen, pour autant qu'il soit mis gratuitement à la disposition des utilisateurs. Les extraits et citations sont également autorisés pour peu que vous mentionniez la source originale. Si vous adaptez le contenu, veuillez indiquer qu'il s'agit d'une adaptation de la source originale. Nous vous invitons par ailleurs à (faire) traduire ce Guide en tout ou partie mais nous vous prions de nous faire parvenir la traduction afin de pouvoir en faire profiter tous ceux à qui elle peut être utile. L'utilisation et la distribution des ressources reprises dans l'inventaire sont sujettes à l'autorisation préalable de leurs propriétaires.



# Table des matières

<b>Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC, en deux mots</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I - Introduction</b>	<b>6</b>
Qu'est-ce que le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement et qu'a-t-il à voir avec ce Guide ?	6
À qui ce Guide de mise en oeuvre s'adresse-t-il ?	6
Pourquoi utiliser ce Guide ?	6
Comment ce Guide est-il conçu ?	8
Comment utiliser ce Guide ?	9
<b>Chapitre II - Adapter le plan de votre OSC pour améliorer sa contribution à l'efficacité du développement</b>	<b>14</b>
Principe n° 1 : respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale	14
Principe n° 2 : donner corps à l'équité et à l'égalité des genres en soutenant les droits des femmes et des filles	22
Principe n° 3 : se concentrer sur la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation	30
Principe n° 4 : promouvoir un environnement durable	38
Principe n° 5 : pratiquer la transparence et la redevabilité	46
Principe n° 6 : instituer des partenariats équitables et solidaires	54
Principe n° 7 : créer et mutualiser les savoirs et s'engager dans l'apprentissage mutuel	62
Principe n° 8 : s'engager à obtenir des changements positifs et durables	70
<b>Chapitre III - Renforcer les mécanismes de redevabilité des OSC</b>	<b>79</b>
<b>Chapitre IV - Inventaire des ressources : méthodes, outils, bonnes pratiques, normes, modèles</b>	<b>82</b>
<b>Annexe - Définitions importantes</b>	<b>105</b>

# Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC, en deux mots

Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC (Forum ouvert) est un processus mondial créé pour et par des organisations de la société civile (OSC) du monde entier, afin d'établir un cadre commun de principes qui définit ce qu'est une pratique de développement efficace dans le cas d'une OSC, afin d'élaborer les normes minimales d'un environnement propice aux OSC et afin de promouvoir la place des OSC dans le système international de coopération au développement.

L'idée d'un Forum ouvert a germé au cours d'une réunion exploratoire sur l'efficacité des OSC organisée à Paris (France), en juin 2008. Le Forum a été officiellement institué un peu plus tard dans l'année, suite au 3ème Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (FHN3) à Accra (Ghana), après que ce dernier ait appelé les organisations de la société civile à élaborer leur propre vision de l'efficacité du développement. Le Forum est mandaté jusqu'au 4ème Forum de haut niveau (FHN4) prévu fin 2011 à Busan (Corée du Sud), où il remettra ses conclusions en vue d'une reconnaissance officielle. Les résultats du Forum constituent par ailleurs un point de référence constant pour les organisations de la société civile qui veulent améliorer leur efficacité en tant qu'acteurs indépendants du développement.

Les objectifs du Forum ouvert se déclinent en trois « axes » :

- 1.** Dégager un consensus autour d'un corpus de principes globaux pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement
- 2.** Formuler des conseils pour guider les OSC dans la mise en oeuvre de ces principes
- 3.** Faire pression sur les gouvernements afin qu'ils instaurent des conditions propices à l'action des OSC.


Ces trois axes sont au coeur du Consensus OSC de Siem Reap relatif au Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement (le Cadre international) – la déclaration finale consolidée du Forum ouvert<sup>1</sup>.

Les consultations du Forum ouvert ont été guidées par un Groupe de facilitation global formé de 29 membres issus de plates-formes OSC du monde entier. Trois années durant (de 2009 à 2011), au travers de consultations nationales, régionales et thématiques, le Forum ouvert a amorcé un dialogue avec des milliers d'OSC à travers le monde afin de déterminer ce qui constituait l'essence même de l'efficacité de la contribution des OSC au développement, tant du point de vue des principes qui sous-tendent leur action que de l'environnement dans lequel elles peuvent mener cette action avec le plus d'efficacité. L'objectif de cette consultation mondiale était de donner au plus grand nombre possible d'OSC l'occasion de participer au Forum, pour bien prouver que ce dernier était un processus légitime et ouvert à la société civile dans sa globalité.

Parallèlement à ces consultations de la société civile, le Forum a organisé des réunions plurilatérales au plan régional, national et international en vue de faciliter le dialogue et les débats entre les OSC, les donateurs et les gouvernements autour des conditions propices à une société civile dynamique. Sur la base des apports fournis par les milliers de parties prenantes aux consultations, la première Assemblée mondiale du Forum ouvert tenue à Istanbul (Turquie), en septembre 2010, a entériné huit principes pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement – les « Principes d'Istanbul » – qui constituent le fondement d'une action de développement efficace pour les OSC du monde entier.

La deuxième et dernière Assemblée mondiale du Forum ouvert, tenue à Siem Reap (Cambodge), en juin 2011, a entériné l'ébauche finale du Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, en ce y compris les huit Principes d'Istanbul. Ce Cadre a été élaboré à partir des contributions faites par les représentants de la société civile lors de la première Assemblée mondiale, de même qu'à partir des nombreuses autres consultations nationales, régionales et thématiques organisées entre les deux Assemblées mondiales.

Le Cadre international s'accompagne de deux guides : le présent Guide de mise en oeuvre, qui entend



aider et conseiller les OSC dans la mise en application des Principes d'Istanbul, et le Guide de plaidoyer qui entend aider et conseiller les OSC dans l'utilisation des messages du Cadre international à des fins de plaidoyer, pour obtenir des conditions plus propices à leur activité au plan national et régional<sup>2</sup>.

En approuvant la version finale du Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, et grâce au Forum ouvert, la société civile a atteint son objectif ambitieux, qui était d'arriver à une déclaration collective et consolidée de la société civile mondiale sur les principes et les pratiques de l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Avec ce Guide de mise en oeuvre, les organisations de la société civile pourront poursuivre la mise en application de ces principes, en profitant de la dynamique mondiale pour améliorer leur efficacité en tant qu'acteurs du développement.

---

<sup>2</sup> Ces deux guides sont disponibles à cette adresse : <http://www.cso-effectiveness.org/-toolkits,117-.html?lang=fr>

# CHAPITRE I: Introduction

## Qu'est-ce que le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement et qu'a-t-il à voir avec ce Guide ?

Le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement est le résultat consolidé d'un processus de consultation mondiale et ouvert à tous, mené pour et par des organisations de la société civile (OSC) du monde entier, connu sous le nom de Forum sur l'efficacité du développement des OSC<sup>3</sup>.

La communauté internationale ayant reconnu en 2008 que les organisations de la société civile étaient des acteurs indépendants et de plein droit du développement, le mandat de trois ans confié au Forum ouvert consistait à mener une vaste consultation auprès d'OSC de toutes les régions du monde afin de dégager un consensus autour :

- des principes relatifs à l'efficacité de la contribution des OSC au développement ;
- des conseils pour la mise en application de ces principes ;
- des conditions propices que les gouvernements et les donateurs doivent mettre en place pour permettre aux OSC de remplir et de renforcer leurs missions particulières dans le développement.

Cette démarche a abouti au Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, qui couvre ces trois aspects et qui dégage quelques pistes pour la poursuite du dialogue de la société civile autour de la mise en oeuvre, du suivi et du plaidoyer de ce Cadre. Compte tenu de la portée globale et de la nature totalement participative du Forum ouvert, les normes de développement qui figurent dans le Cadre international constituent un référentiel légitime pour les OSC du monde entier.

Pour faciliter son utilisation par les OSC, le Cadre international s'accompagne de deux guides : le présent Guide de mise en oeuvre qui consolide les apports des OSC au Forum ouvert afin de les aider et de les conseiller dans la mise en application des Principes d'Istanbul, et un Guide de plaidoyer qui entend aider et conseiller les OSC dans l'utilisation des messages du Cadre international à des fins de plaidoyer, pour obtenir des conditions plus propices à leur action au plan national et régional.

Les OSC sont invitées à se référer à ces trois documents pour améliorer leur efficacité.

## À qui ce Guide de mise en oeuvre s'adresse-t-il ?

Ce Guide s'adresse à toutes les organisations de la société civile qui opèrent dans la sphère du développement et qui veulent rendre leur action plus efficace par la mise en application des Principes d'Istanbul. Les OSC assument diverses missions et participent à divers processus pour contribuer au développement de leur société. Elles sont prestataires de services. Elles surveillent les gouvernements et travaillent avec eux. Elles plaident la cause des pauvres et des marginalisés et les autonomisent. Elles font de la recherche. Toutes les OSC, quels que soient leur taille, leur mandat, leur situation géographique ou leurs axes de travail, peuvent tirer avantage des expériences et des bonnes pratiques reprises dans ce Guide.

## Pourquoi utiliser ce Guide ?

Ce Guide entend vous épauler dans les efforts que vous déployez pour appliquer les Principes d'Istanbul.



## EN METTANT EN APPLICATION LES PRINCIPES D'ISTANBUL...

### 1. ... votre OSC peut aider des communautés à devenir autonomes

La mise en application des Principes d'Istanbul suppose que les communautés et les bénéficiaires soient au cœur de la démarche de développement, qu'ils participent pleinement à l'analyse, aux prises de décision, à la planification, à la mise en oeuvre et à l'évaluation, que leurs apports améliorent le repérage et la viabilité des solutions choisies pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et des conflits. Les populations locales qui sont respectées et mises en capacité font en outre preuve d'une plus grande confiance en elles-mêmes et d'un plus grand sens de l'appropriation.

### 2. ... votre OSC peut se renforcer en tant qu'institution

Un effort constant de mise en application des Principes d'Istanbul accroît le dévouement et la fierté des collaborateurs, et les motive à poursuivre leur excellent travail. Comme votre OSC forme, soutient et autonomise des femmes, des personnes handicapées et d'autres populations souvent marginalisées et sous-utilisées, votre approche devient en outre plus globale et plus représentative et vos programmes plus viables. Cet élargissement de la base du changement social est un facteur de pérennisation de votre OSC et de la société civile de votre pays.

### 3. ... votre OSC peut renforcer ses partenariats

La mise en application des Principes d'Istanbul peut aider votre OSC à monter des partenariats sains, respectueux, satisfaisants et durables, propices à la mutualisation des connaissances et à une responsabilité multidimensionnelle. Les partenariats judicieux resserrent les liens entre les OSC, entre les donateurs et les bénéficiaires, entre les OSC et leurs adhérents et sympathisants, entre les OSC et leurs collaborateurs, et avec d'autres parties prenantes essentielles pour l'efficacité du développement.

### 4. ... votre OSC peut devenir plus respectueuse de l'environnement

En intégrant la durabilité environnementale dans ses procédures internes et externes, votre OSC utilisera moins de ressources, réduira ses émissions et économisera de l'argent. Un environnement plus vert, plus sain améliore par ailleurs la qualité de vie et la productivité du personnel et de la population. Votre OSC trouvera son avantage à se conformer à un nombre croissant de lois et de réglementations relatives à l'environnement, d'autant qu'elle subira de plus en plus de pressions pour faire état de son impact sur l'environnement et s'orienter vers la durabilité. En s'affichant comme un leader de la durabilité environnementale, votre OSC se donnera une image très positive.

### 5. ... votre OSC peut gagner la confiance du public

La mise en application des Principes d'Istanbul peut aider votre OSC à atteindre les normes que la société civile mondiale s'est fixées, et donc à être constamment reconnue par ses pairs comme l'une des leurs. Les donateurs valoriseront et apprécieront en outre les efforts déployés par votre OSC pour agir conformément aux Principes d'Istanbul. Qui plus est, la mise en application des Principes d'Istanbul peut aider les OSC à se protéger des mesures répressives qui frappent aujourd'hui la société civile en rendant compte de leurs actes. Les OSC connues pour l'efficacité de leur action de développement recueilleront davantage de soutien auprès de leur communauté locale, mais aussi de la communauté nationale et internationale.





## 6. ... vous-même et vos collègues aurez envie de progresser

Ce Guide propose des éclairages, des expériences, des bonnes pratiques et une multitude de ressources que les participants du Forum ouvert ont recommandées à partir de leur expérience. Elles sont de nature diverse : compétences, connaissances, expériences, volontariat, professionnalisme, idées, créativité, relations, etc. Ce Guide valorise donc l'excellent travail déjà accompli et vous pousse à aller plus loin. Il invite et incite chaque OSC à s'engager sur la voie du renforcement de l'efficacité du développement.

## 7. ... votre OSC peut contribuer de manière plus efficace au développement

Avant toute chose, des efforts réels, délibérés et constants de mise en pratique des Principes d'Istanbul devraient se traduire par plus d'efficacité dans la contribution au développement. Une réflexion, une analyse et une planification poussées devraient permettre à votre OSC de prendre de meilleures décisions et de lutter plus efficacement contre les causes profondes de la pauvreté et des conflits. Votre OSC deviendra surtout une organisation apprenante, mieux outillée pour défendre la cause du développement. En ce sens, les OSC ne doivent pas envisager les Principes comme un surcroît de travail mais plutôt comme une façon pour elles d'envisager leur travail. Pour y parvenir, il faut un véritable engagement – pas seulement un engagement à travailler plus dur, mais aussi un engagement bien plus ardu, celui d'agir autrement que par le passé – tant en interne et qu'en externe.

### Comment ce Guide est-il conçu ?

Ce Guide a été conçu pour aider les OSC à adopter les Principes d'Istanbul et à les appliquer dans leur contexte, à nul autre pareil.

OSC rimant avec hétérogénéité, ne vous attendez pas à un parcours initiatique universel. La diversité des OSC est grande, que ce soit par la taille, la finalité, l'emplacement géographique et la philosophie d'engagement ; sans parler des problématiques développementales qui varient d'un endroit à l'autre. Pour s'avérer judicieuses, l'interprétation et la mise en application des Principes d'Istanbul doivent par conséquent tenir compte du contexte local et unique de chaque OSC. En d'autres termes, bien que l'esprit des principes auxquels elles aspirent fasse l'objet d'un large consensus parmi les OSC, la signification donnée à chaque Principe dépendra du contexte national, régional, de la langue, de la nature et de la taille de l'organisation et, bien entendu, de la conjoncture particulière des contraintes et opportunités politiques, économiques, sociales et spirituelles locales.

C'est la raison pour laquelle ce Guide se conçoit comme un « cahier d'exercices » au travers duquel vous serez amené à vous approprier les Principes : quels sont les problèmes les plus urgents en matière d'efficacité du développement dans le contexte où opère votre OSC ? Comment votre OSC peut-elle s'attaquer aux racines du mal ? Comment va-t-elle définir et mesurer ses objectifs et ses activités ? Comment va-t-elle rendre des comptes à sa communauté (bénéficiaires, collaborateurs, membres, adhérents et sympathisants, société locale, pairs, bailleurs de fonds, gouvernement, etc.) ?

À la suite de cette introduction, vous trouverez un chapitre consacré aux huit Principes d'Istanbul. Chaque Principe fait l'objet d'un sous-point formé des éléments suivants :

- La définition du Principe et sa note d'orientation telle qu'approuvée dans le Cadre international. Vous pourrez ainsi utiliser le Guide sans devoir vous replonger dans le Cadre international.
- Des questions-repères pour vous aider à analyser le contexte politique, social et organisationnel dans lequel opère votre OSC.







- Les « Voix du Forum ouvert » : des propos instructifs et provocateurs entendus lors des consultations organisées par le Forum. Ils nous rappellent que les OSC doivent faire face à des situations complexes et qu'elles ont parfois des interprétations très différentes du Principe considéré.
- Un tableau reprenant une série d'objectifs que votre OSC peut partiellement reprendre ou adapter dans ses efforts de mise en application du Principe.
- Des références pour définir les indicateurs de suivi du travail que vous menez autour de ce Principe.
- Chacune de ces étapes s'accompagne d'une liste des ressources que votre OSC peut consulter dans l'inventaire afin d'y puiser d'autres idées, bonnes pratiques, modèles, méthodes, normes, check-lists, recherches, etc.
- Chaque chapitre se termine par un exemple théorique montrant la complexité de la réalité du développement et des possibilités d'amélioration conformes aux Principes d'Istanbul.

## Comment utiliser ce Guide ?

De nombreuses OSC adhèrent sincèrement aux Principes d'Istanbul et ne ménagent aucun effort pour les appliquer. D'autres croient déjà les appliquer dans leur travail quotidien, sans se rendre compte des lacunes ni des défis qui subsistent. Certaines enfin risquent de trouver ces Principes nouveaux et étranges parce que différents d'une orientation de développement « professionnelle » ou « technique » et plus proches d'une approche de justice sociale.

Pour toutes les OSC, quelle que soit leur relation aux Principes d'Istanbul, le défi consiste à réfléchir de manière constante et délibérée à leur propre pratique et à se fixer régulièrement de nouveaux objectifs pour que l'amélioration devienne une valeur génétique de leur organisation. La mise en application des Principes d'Istanbul afin de promouvoir l'efficacité du développement n'est pas qu'une affaire de croyance et d'intention, pas plus qu'elle n'est un exercice ponctuel. Elle requiert une planification rigoureuse et un engagement explicite – au niveau organisationnel.

Cet engagement au niveau organisationnel est indispensable car les habitudes et les systèmes ont la vie dure. Les bonnes intentions ne suffisent pas. À moins de consentir des efforts réels et délibérés pour consolider vos bonnes pratiques, il est peu probable que vous arriviez à vous améliorer, et de manière durable. Sans ce véritable engagement, sans cette véritable redevabilité, les OSC peuvent involontairement perpétuer le statu quo qu'elles combattent pour améliorer la situation.

L'action en faveur de l'efficacité du développement s'inscrit dans la continuité : les conseils et les ressources de ce Guide vous aideront par conséquent à :

- remettre en cause les pensées improductives et les préjugés insoupçonnés de votre OSC
- revoir les stratégies existantes
- définir de nouveaux objectifs pour rendre la contribution de votre OSC au développement plus efficace
- évaluer le fonctionnement interne de votre OSC à la lumière des Principes
- trouver de nouvelles idées et des informations pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation du travail de développement

Certaines OSC utiliseront ce Guide pour baliser un processus de développement organisationnel global (auquel cas elles pourraient envisager de faire appel à un consultant qui ne s'intéresse pas au résultat pour faciliter le processus). C'est sans doute le moyen d'obtenir les changements les plus rapides et les plus





profonds (s'ils sont maintenus), mais cela demande plus de ressources que n'en ont la plupart des OSC. D'autres OSC travailleront les Principes un à un, dans la durée. D'autres encore se concentreront sur des aspects fonctionnels (par exemple : « Nous devons ouvrir une nouvelle antenne locale. Comment inscrire les Principes en filigrane de tout le processus ? »). À nouveau, LA bonne méthode n'existe pas.

C'est aussi la raison pour laquelle vous ne trouverez ni seuil de départ ni normes minimales dans ce Guide, bien que la définition de normes et d'indicateurs soit importante pour le suivi de la performance et des améliorations. C'est à chaque OSC qu'il incombe de déterminer les normes maximales qu'elle se fixe, en fonction de ses ressources et de son contexte.

Malheureusement, certaines OSC seront tentées d'éluder les questions difficiles ou de lire attentivement le processus sans s'engager. Cela ne leur rapportera rien. Les réponses doivent être le fruit d'un cheminement, d'une réflexion, d'une recherche et d'une analyse fouillées des questions posées. C'est en cela qu'elles apporteront de nouveaux éclairages, plutôt qu'un catalogue de réflexions éculées. Les ressources de ce Guide sont en outre à la portée du premier venu ; il suffit d'avoir du temps et de savoir où et comment chercher. Seul le cheminement peut vous aider à forger votre détermination.

Au-delà de leur détermination, les OSC qui adhèrent aux Principes devront se doter de mécanismes de redevabilité et s'y soumettre. On peut songer à des outils de suivi par les bénéficiaires, par les adhérents et les sympathisants, et par les donateurs. Le suivi entre pairs – par d'autres OSC – est un autre outil intéressant et sous-utilisé qui peut aider une OSC, voire le secteur tout entier, à améliorer sa contribution à l'efficacité du développement. L'engagement est la clé de tout.

À mesure que vous parcourrez ce Guide, gardez ces éléments à l'esprit :

## **1. Pour chaque Principe, engagez-vous dans un processus qui tient compte de tous les Principes**

Lorsque vous considérez votre engagement par rapport aux droits humains et à la justice sociale, par exemple (Principe 1), veillez à associer équitablement vos partenaires (Principe 6) et à ne pas oublier l'apprentissage mutuel avec les bénéficiaires, les partenaires et les donateurs (Principes 5 et 7). Si vous réévaluez vos projets de promotion des droits des femmes et des filles (Principe 2), organisez vos sessions de planification de manière à vous concentrer sur la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation (Principe 3), dans le respect d'un environnement durable (Principe 4). Si vous utilisez ce Guide dans le respect des Principes, votre processus (et pas seulement son résultat) fera grossir les rangs de bénéficiaires, de membres et de partenaires qui comprendront et adhéreront aux Principes, ainsi qu'à la façon dont votre OSC les comprend et les applique.

## **2. Envisagez toujours les dimensions intérieure et extérieure**

Chaque principe s'applique aussi bien à la dimension intérieure de votre OSC qu'à sa dimension extérieure, c.-à-d. son travail (de programme). Les deux sont importants. Le fait pour une OSC d'écologiser ses activités de bureau et de mettre des femmes compétentes à des postes de décision peut baliser la voie de meilleurs programmes. Aligner ses engagements internes et externes renforce l'intégrité et la crédibilité de votre organisation et fournit des bases solides à ses projets actuels et futurs.





### 3. Obligez-vous à envisager les causes fondamentales

Le développement cherche à faire disparaître la pauvreté, les inégalités et la marginalisation. Il ne peut être efficace que s'il parvient à s'atteler en profondeur à leurs causes fondamentales et à apporter des changements durables. Parmi ces causes fondamentales, citons, entre autres, les rapports de force asymétriques entre les peuples et les nations, le capitalisme débridé, l'héritage colonial, le manque d'appropriation démocratique des processus qui affectent les sociétés, les liens de dépendance nationaux et internationaux et le manque de justice sociale.

### 4. N'oubliez pas les rapports de force

On trouve des rapports de force asymétriques au sein de l'OSC, entre OSC d'un même pays de même qu'entre OSC partenaires de différents pays. Ces rapports de force asymétriques et non maîtrisés se traduisent par toutes sortes de comportements : le dirigeant qui impose sa volonté à son personnel ; les collaborateurs d'une OSC qui dévalorisent les bénéficiaires ; les hommes qui obligent les femmes à se taire ; les OSC pilotées par les donateurs qui emploient du personnel local pour exécuter un agenda défini à l'étranger ; les règles que les grosses OSC imposent aux autres mais qu'elles n'accepteraient pas de suivre elles-mêmes ; le fait d'imposer sa propre culture ; etc. Les rapports de force asymétriques passés sous silence peuvent avoir des effets négatifs à la fois sur le processus et sur les résultats des efforts de développement.

### 5. Basez vos stratégies sur une analyse approfondie

Recueillir des données et des informations tous azimuts exigera sans doute beaucoup de temps et de ressources, mais à moyen et à long terme, nul doute qu'une analyse fouillée du contexte dans lequel opère votre OSC sera payante. Elle enracinera votre OSC dans le paysage des efforts locaux et nationaux et lui permettra d'adopter des stratégies durables. Croisez vos sources et incorporez des points de vue divergents (surtout ceux des plus marginalisés et des populations que les OSC ont pour mission de servir) afin de réduire les angles morts et d'éprouver les postulats que vous utilisez au quotidien.

Pour apprendre (ou désapprendre ce que vous croyiez ou faisiez avant), vous pouvez vous référer à diverses sources d'information. Citons, en vrac : les collègues et anciens collègues ; les bénéficiaires ; les adhérents et sympathisants ; la recherche, les statistiques, les stratégies et les évaluations du gouvernement ; la recherche, les documents de position, les propositions de projet et les rapports de projet ; les consultants ; les études de cas ; les évaluations faites par des OSC locales, des OSC internationales, des donateurs ou des organisations multilatérales ; les médias locaux et internationaux en langues étrangères et locales ; les compilations de recherches provenant de sources universitaires et non-universitaires ; les partenaires, actuels, anciens et potentiels ; des groupes de même ou d'autre affinité (pairs).

**Remarque** : si vous travaillez dans un autre pays / une autre culture que la vôtre, vous devez considérer les réponses en fonction du pays / de la culture dans lequel / laquelle vous travaillez et en fonction de votre propre pays / culture. Réfléchir aux questions en fonction de votre pays / culture est important, parce que cela vous aide à énoncer les postulats, croyances et valeurs qui se fauillent avec vous dans votre travail. De même, la taille et le type de l'organisation pour laquelle vous travaillez influencera la façon dont vous répondez aux questions (la mise en application des Principes sera envisagée différemment selon que vous travaillez pour une ONG internationale présente dans plusieurs pays ou pour une petite organisation communautaire, par exemple).





## 6. Pour chaque Principe, reconnaissez les progrès et la valeur des efforts déjà accomplis, mais cherchez toujours à faire mieux

Il importe de reconnaître les mérites de ceux qui promeuvent déjà les Principes et la valeur de leurs efforts. Cela incitera d'autres à s'impliquer et cela permettra d'institutionnaliser les réussites et de promouvoir l'apprentissage permanent. Cela dit, tout est toujours perfectible, quelle que soit l'OSC. En l'espèce, on peut considérer des éléments tels que les angles morts, les stéréotypes et l'ignorance ; le manque de ressources (temps, argent, connaissances, volonté politique ou individuelle, par exemple) ; et les rapports de force asymétriques et les liens de dépendance entre individus ou entre organisations. Il incombe en particulier à ceux qui sont aux commandes (d'une OSC locale ou internationale) de se demander sérieusement et sans faux-fuyants si leurs actes sont réellement en phase avec leur discours et en quoi les rapports de force asymétriques influencent le retour d'information et le comportement de ceux qui les entourent et qui ont moins de pouvoir.

Les cibles du développement sont mouvantes et il y a toujours matière à progrès. Prenons l'exemple d'une OSC dont l'objectif serait de changer les mentalités envers les personnes handicapées (Principe 1) ; elle devrait ensuite transcrire cet objectif au niveau organisationnel (en recrutant des collaborateurs handicapés) et au plan politique (en revendiquant l'accès pour tous à des services de santé de qualité, financés par le secteur public).

L'efficacité du développement exige une prise de conscience, suivie du démantèlement de ces obstacles.

## 7. Soyez stratégique

Dans votre plan, voyez comment s'opèrent les changements au sein de votre OSC, de la société civile de votre pays et chez vos organisations partenaires. Impliquez vos dirigeants à un stade précoce. Assurez-vous qu'ils ne se contentent pas d'allouer des ressources et de créer un espace de changement ; ils doivent prêcher par l'exemple. Regroupez tous ceux qui soutiennent vos efforts de mise en application des Principes au sein d'une coalition. La création d'une équipe spéciale et l'identification de « champions » internes peuvent s'avérer utiles à cet égard. Mobilisez et entretenez des liens avec les partisans des Principes en dehors de votre OSC. Vous devrez sans doute aussi faire face à des opposants aux Principes. Voyez quels sont leurs intérêts et, si possible, trouvez un accord qui profite aux deux parties. Sinon, élaborer à leur égard une stratégie qui témoigne elle-même des valeurs véhiculées par les Principes.

## 8. Raison gardez

Changement ne rime ni avec facilité, ni avec rapidité. Fixez-vous des objectifs ambitieux, mais réalistes, auxquels vous pourrez vous tenir. Le changement suscite bien souvent des regards méfiants. Veillez à accompagner vos collègues, les bénéficiaires et les autres parties prenantes d'un bout à l'autre du changement, sans rien leur imposer. Attendez-vous à des revers et à des résistances. La flexibilité et une vision à long terme favorisent davantage le changement que des revendications et des sanctions. Si vous considérez le changement comme un élément qui participe de votre travail, comme un agréable défi et non comme un obstacle, vous vous cramponnerez au processus même s'il devient ardu.



## **9. Soumettez votre réflexion, vos décisions et votre planning au regard critique de parties prenantes internes et externes**

Recherchez activement et validez l'ensemble des points de vue divers et variés de vos collègues, bénéficiaires, pairs, organisations partenaires, intervenants extérieurs indépendants et donateurs. Leurs apports peuvent se faire soit individuellement, soit dans le cadre d'un groupe, selon les us et coutumes. Dites-leur comment vous comptez utiliser leur retour d'information et tenez-les au courant de la suite des événements.

## **10. Intégrez une procédure de suivi et de reddition de comptes, assortie d'un système précis de réactualisation de votre plan**

L'institutionnalisation est un passage obligé pour améliorer continuellement l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Quelle que soit la tâche, il faut savoir clairement qui en est responsable et comment. L'efficacité du développement doit apparaître dans le calendrier et le budget ordinaires de votre organisation. Dans une OSC, la plupart des collaborateurs sont débordés. L'apport de ressources additionnelles pour ces nouvelles tâches (temps, budget, formation, ajout de la fonction dans les profils de poste et dans les évaluations des performances) est primordial. Tout comme les mécanismes de reddition de compte que votre OSC institutionnalise. La responsabilité multidimensionnelle est au coeur des Principes.

# CHAPITRE II:

## Adapter le plan de votre OSC pour améliorer sa contribution à l'efficacité du développement

### Principe n° 1:

#### RESPECTER ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS ET LA JUSTICE SOCIALE

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... développent et mettent en oeuvre des stratégies, des activités et des pratiques qui promeuvent les droits des individus et plus généralement, les droits humains, notamment le droit au développement, à la dignité, au travail décent, à la justice sociale et à l'équité pour tous.*

De nombreuses OSC ont adopté et mettent en oeuvre une approche du développement fondée sur les droits humains. Pour mettre les populations en capacité de faire entendre leur voix et de faire valoir leurs droits, les OSC suivent des approches holistiques, en tenant les gouvernements pour pleinement responsables du respect, de la protection et de la jouissance des droits de tout un chacun. Ces approches s'attaquent aux causes systémiques de la pauvreté que sont les inégalités, la vulnérabilité, l'exclusion et les discriminations de toutes sortes. Les OSC se réfèrent à d'importants droits civils et politiques, aux droits économiques, sociaux, et culturels ainsi qu'aux normes internationales de droits de l'Homme qui découlent du système de droits de l'Homme des Nations unies, notamment à la Déclaration sur le droit au développement, à la Déclaration des droits de l'enfant, aux principales Conventions de l'Organisation internationale du travail, à la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et aux accords régionaux relatifs aux droits de l'Homme.

### Questions-repères pour resituer les droits humains et la justice sociale dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de réaliser les droits humains et la justice sociale ; vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de droits humains et de justice sociale sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

#### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Dans quelle mesure la protection des droits humains est-elle déjà institutionnalisée dans les lois, les réglementations, les politiques et les structures sociales ? Par quels mécanismes juridiques et sociaux la justice sociale est-elle promue ? Quelles normes internationales sont acceptées / rejetées ? Pourquoi ?

# Principe n° 1: Respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale

- Dans quelle mesure la mise en oeuvre des droits humains est-elle contestée et par qui ? Certains groupes sont-ils avantagés (prioritaires) dans la mise en oeuvre de leurs droits ? Lesquels ? Pourquoi ?
- À quoi ressemble le respect des droits humains dans la vie et les relations quotidiennes ? Quelles lacunes en matière de droits humains affectent un grand nombre de personnes ? Quelles lacunes affectent une minorité, mais grandement ?
- Quels aspects relatifs aux droits humains et à la justice sociale permettraient d'améliorer grandement l'efficacité de votre contribution au développement dans le contexte dans lequel vous opérez ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 84, 86, 87, 89, 106, 107, 109, 122, 128, 129, 130, 136, et 155.

## Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance des droits humains et de la justice sociale ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière de droits humains et de justice sociale ? De quelle manière l'engagement de votre OSC envers les droits humains et la justice sociale se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Comment les points de vue des populations marginalisées sont-ils repris dans les objectifs, les activités et les approches de votre OSC ?
- Quels mécanismes de responsabilité multidimensionnelle utilisez-vous ?
- Comment allez-vous faire progresser la responsabilité multidimensionnelle à la lumière de votre analyse ?
- Quels autres aspects liés aux droits humains et à la justice sociale jugez-vous pertinents pour le travail de votre OSC ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 63, 67, 72, et 77.

## Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés aux droits humains et à la justice sociale trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir les droits humains et la justice sociale ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'autoréflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.

## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*Les organisations doivent se préoccuper des questions de droits humains et de justice sociale dans tous les aspects de leur travail, même celles qui ne sont pas spécifiquement mandatées pour cela.*

*Veillez à ce que votre action s'attaque aux causes profondes de l'injustice, et ne se contente pas de faire disparaître les symptômes.*

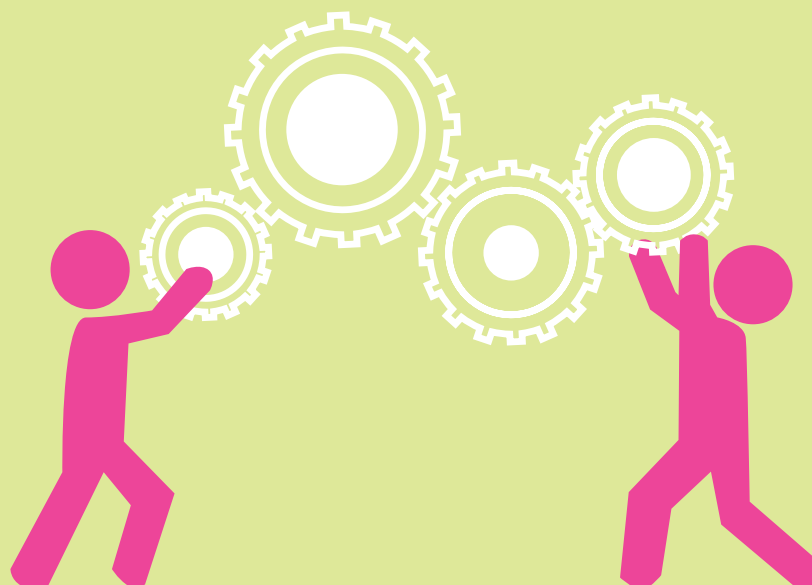
*Les militants des droits de l'Homme ont besoin de protection pour leur propre sécurité.*

*Il faut promouvoir les approches de droits humains au niveau de l'analyse, de la conception et de la mise en oeuvre des programmes mais aussi en interne, dans l'OSC.*

*Les OSC du Nord devraient faire pression sur leurs gouvernements pour qu'ils modifient les politiques à l'origine des problèmes que la coopération au développement cherche à résoudre.*

*Référez-vous aux normes, aux conventions et aux accords internationaux dans vos interventions en faveur des droits humains. Vos revendications s'en trouveront renforcées et votre voix s'ajoutera au discours mondial en faveur des droits humains.*

*Soutenez des approches par les droits en demandant des comptes à votre gouvernement : dans quelle mesure a-t-il tenu ses engagements en matière de droits humains ? ”*







Avant d'aller plus loin...

### **Votre analyse envisage-t-elle les droits humains et la justice sociale dans toutes leurs dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- le droit des peuples à déterminer leur propre parcours de développement
- la participation aux processus décisionnels, surtout des personnes marginalisées
- l'éducation, y compris l'éducation aux droits humains
- l'accès pour tous aux services de santé, y compris aux droits et aux soins de santé génésiques, la disparition de la mortalité infantile, l'amélioration de la santé maternelle, etc.
- des moyens d'existence durables
- un travail décent et des conditions de travail saines
- l'arrêt de l'exploitation sexuelle et de la traite des êtres humains

### **Envisagez-vous les populations qui ont droit à la justice sociale et aux droits humains dans toute leur diversité ? Certaines OSC tiennent compte des groupes-cibles suivants :**

Les personnes handicapées ; les enfants, en particulier les filles ; les personnes qui travaillent dans des conditions relevant de l'exploitation, les travailleurs(euses) du sexe ; les particuliers, notamment les militants des droits de l'Homme, victimes d'abus de la part des pouvoirs publics locaux et nationaux et de tiers (entreprises multinationales, groupements (para-)militaires, par exemple) ; les gays, lesbiennes, bisexuels, transsexuels, et transgenres ; les populations autochtones ; les minorités ethniques et religieuses ; les réfugiés ; les populations déplacées ; cette liste n'est pas exhaustive.

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant aux droits humains et à la justice sociale, notamment les ressources n° 1, 3, 7, 9, 13, 24, 25, 36, 37, 39, 42, 44, 58, 63, 64, 76, 85, 93, 94, 95, 108, 126, 127, 145, 151, 153, 156, 159, 165, 166, 167, et 170.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de droits humains et de justice sociale**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière de droits humains et de justice sociale d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux causes fondamentales des violations des droits humains et du manque de justice sociale ?



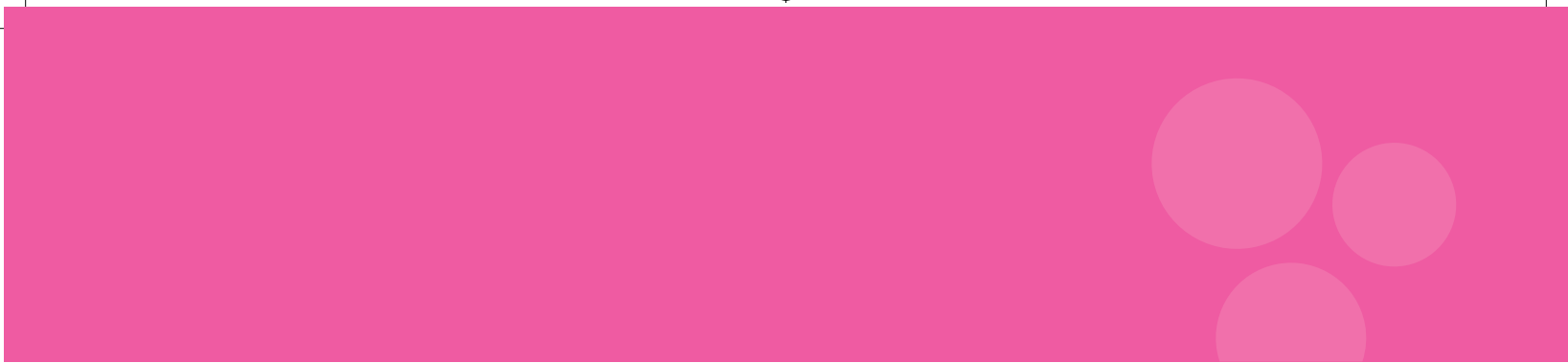


Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir les droits humains et la justice sociale ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS ET LA JUSTICE SOCIALE

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Le personnel maîtrise le concept d'approche par les droits.	Des procédures internes pour la protection et la promotion des droits humains du personnel sont en place.	La promotion des droits humains et de la justice sociale est intégrée dans les procédures d'évaluation des performances du personnel.	
Les partenaires travaillent sur les questions de droits humains et de justice sociale.		Les partenariats intègrent les valeurs afférentes aux droits humains et à la justice sociale.	L'évaluation des partenariats et le travail de programme intègrent des indicateurs de droits humains et de justice sociale.
Des mécanismes de consentement avisé des bénéficiaires et des autres parties prenantes sont en place.	Des mécanismes permettant aux détenteurs de droits de participer à la planification et à la mise en oeuvre des programmes sont en place.	Des mécanismes de redevabilité sont utilisés pour rendre des comptes aux bénéficiaires.	Des mécanismes de redevabilité sont utilisés pour rendre des comptes aux communautés locales (bénéficiaires secondaires).
Toutes les activités se fondent sur les normes de droits humains.	Augmentation du plaidoyer en faveur des droits humains et de la justice sociale	Les violations des droits humains sont consignées et rapportées.	Les autorités locales et nationales de même que les entreprises mondiales respectent les droits humains.
Les personnes handicapées sont associées à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques, des lois et des services.	Une stratégie et d'un plan d'action nationaux sont adoptés pour l'intégration du handicap.	Les professionnels de santé, les travailleurs communautaires, des architectes et les designers sont formés au handicap et aux droits humains	Les autorités locales et nationales soutiennent et approfondissent les recherches en matière de handicap et de droits humains
Des données ventilées sont disponibles en ce qui concerne l'accès aux services de certains groupes marginalisés.	Des programmes et des services (de santé, d'assurance, etc.) sont disponibles et accessibles à tous, y compris les groupes marginalisés.		Tout le monde, au sein de la population, jouit du même statut (positif) à l'égard des soins de santé.
Les politiciens ont une attitude positive à l'égard des groupes marginalisés.	Les parents et les professeurs d'enfants handicapés sont conscients du fait que ces enfants ont droit à l'éducation.	Des politiques de financement adéquates sont mises en place pour créer des structures et des programmes d'enseignement ouverts à tous.	Le taux d'alphabétisation des enfants marginalisés, des enfants handicapés et des filles augmente.





Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
L'opinion publique est consciente de la situation des défenseurs des droits de l'Homme, s'agissant du respect de leurs droits humains.	Un cadre juridique fondé sur les droits existe pour la société civile.	Les cadres juridiques fondés sur les droits sont mis en oeuvre et font l'objet d'un suivi.	Les États protègent les défenseurs des droits de l'Homme et les représentants de la société civile.
Au « Nord » comme au « Sud », on est conscient des corrélations entre marché mondial et pauvreté.	Les marchés locaux et la biodiversité dans l'agriculture, la pêche et la foresterie sont renforcés.	Les denrées alimentaires sont vendues à un prix abordable.	Les populations ont des moyens d'existence durables et ont accès aux denrées alimentaires
Toutes les femmes, y compris pauvres, ont accès à des soins obstétricaux de qualité.	Tous les hôpitaux, surtout publics, disposent d'un service d'obstétrique bien équipé.		La santé maternelle s'est améliorée pour toutes les femmes.
Les travailleurs peuvent lutter pour leurs droits, individuellement ou collectivement.	Les travailleurs bénéficient de conditions de travail décentes, dans un environnement sain.		Tous les travailleurs jouissent de leurs droits humains fondamentaux et des droits du travailleur.
L'obligation de publier des informations sur le commerce international des armes est mise en application.	L'opinion publique est consciente du lien qui existe entre le commerce international des armes, les violations des droits humains et la balance du commerce extérieur.		Mise en application des interdictions sur les exportations d'armes à destination de régimes et de groupes qui bafouent les droits humains.
Les préoccupations des minorités ethniques sont prises en compte : la langue comme élément identitaire primordial, par exemple.	Les communications officielles sont disponibles en plusieurs langues.	Les outils pédagogiques sont disponibles dans les langues minoritaires	Les minorités ethniques sont intégrées dans les systèmes politique et éducatif, si elles le désirent.

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), en particulier les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 et 103.





## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme des « droits humains et de la justice sociale ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 17, 19, 21, 23, 34, 35, 36, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156, et 158. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.



## Mise en pratique du Principe n° 1:

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Le bureau national d'une organisation internationale humanitaire s'acquittait de sa mission, à savoir promouvoir la sécurité alimentaire dans une zone de conflit, en distribuant des paquets de vivres aux bénéficiaires jugés « les plus nécessiteux » par les communautés locales. Le personnel expatrié était souvent déçu par l'attitude apparemment ingrate des récipiendaires et par un problème de fraude persistant. La question des « bénéficiaires à problème » s'est muée en pomme de discorde entre le personnel expatrié et le personnel local. Finalement, un expatrié a demandé à un membre du personnel local de lui expliquer pourquoi les bénéficiaires semblaient si mécontents. Ce dernier a organisé une rencontre avec des bénéficiaires locaux et leur a demandé de dire ce qu'ils pensaient de ce programme d'aide alimentaire, considéré par les donateurs comme l'un des plus efficaces, innovants et réussis au monde. Au départ, les bénéficiaires locaux ne tenaient pas à s'exprimer, puis ils se sont littéralement mis à vociférer leur rancœur. Le personnel local a insisté pour que la rencontre se poursuive même lorsqu'elle est devenue très inconfortable, et finalement, tous les participants en ont tiré des enseignements. Les bénéficiaires ont expliqué combien ils se sentaient insultés de recevoir une aide alimentaire depuis si longtemps. Ils savaient cultiver la terre et subvenir seuls à leurs besoins, mais le conflit les avait privés d'accès à l'eau et à leurs terres. Après la rencontre, l'organisation humanitaire internationale a invité les bénéficiaires à des réunions permanentes de restructuration du programme de sécurité alimentaire. Elle a décidé d'ajouter un volet de plaidoyer pour appeler les autorités locales à respecter les droits des paysans sur l'eau et la terre. Elle a aidé les bénéficiaires locaux à exposer leurs propres histoires et revendications sur le droit à l'eau et à la terre lors de réunions internationales, dans les médias, et en d'autres lieux. Les bénéficiaires se sont davantage approprié le programme de sécurité alimentaire et ont exercé une pression sociale contre les pratiques frauduleuses. Cette approche de la sécurité alimentaire empreinte de justice sociale a permis aux bénéficiaires locaux de devenir des partenaires à part entière, et d'assurer le succès du programme de sécurité alimentaire revu et corrigé.

# Principe n° 2:

## Donner corps à l'équité et à l'égalité des genres en soutenant les droits des femmes et des filles

### Principe n° 2:

#### **DONNER CORPS À L'ÉQUITÉ ET À L'ÉGALITÉ DES GENRES EN SOUTENANT LES DROITS DES FEMMES ET DES FILLES**

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... **promeuvent et pratiquent une coopération au développement où prend corps l'équité entre les genres, où se reflètent les préoccupations et le vécu des femmes, et qui soutient les efforts déployés par celles-ci pour jouir de leurs droits individuels et collectifs en participant au processus de développement en ayant été mises pleinement en capacité de le faire.***

L'obtention de résultats de développement pérennes passe nécessairement par l'avènement de l'égalité des genres, en s'attelant aux rapports de force inégaux et en permettant aux femmes et aux filles d'exercer pleinement l'ensemble de leurs droits. La vulnérabilité et la marginalisation des femmes et des filles sont perpétuées par diverses formes de discrimination, dont la discrimination économique, les pratiques traditionnelles néfastes, l'exploitation sexuelle et la violence sexospécifique. L'émancipation des femmes par le biais de l'équité entre les genres permet aux femmes et aux filles d'avoir le même accès que les hommes aux opportunités, aux ressources et aux prises de décisions à tous les niveaux. Les femmes ne constituant pas une catégorie homogène, les OSC préconisent des approches différenciées, en vue de promouvoir l'émancipation, la sécurité et le bien-être des femmes, surtout des groupes de femmes marginalisées et défavorisées. Les OSC reconnaissent que les hommes et les garçons sont aussi des partenaires cruciaux, qui doivent être pleinement associés à cette entreprise.

Les OSC ne sont pas exemptes d'inégalités entre les hommes et les femmes ni de pratiques discriminatoires envers les femmes. Faire progresser l'équité entre les genres, c'est aller au-delà d'une simple amélioration des conditions de vie pratiques des femmes ; c'est corriger les inégalités de pouvoir qui existent entre les hommes et les femmes et s'attaquer aux lois, aux politiques et aux pratiques discriminatoires. La participation des femmes ne suffit pas en soi à garantir que leurs droits et leurs besoins seront mis en avant et défendus ni que les OSC changeront de culture pour avoir l'égalité des genres chevillée au corps. L'avènement de l'égalité des genres et l'émancipation des femmes passent, aux yeux de toutes les OSC, par l'inclusion explicite des droits et des opportunités des femmes et des filles, et pour beaucoup d'entre elles, par l'inclusion explicite de leurs droits en matière de santé reproductive. Les mouvements et organisations de femmes sont des acteurs essentiels du développement et ont été une force de démocratisation et d'autonomisation des femmes particulièrement importante.



## Questions-repères pour resituer l'équité et l'égalité des genres dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de réaliser l'équité et l'égalité des genres : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière d'équité et d'égalité des genres sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils « l'équité des genres » et « l'égalité des genres » dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts sont utilisés en ce qui concerne les droits des femmes ?
- Dans quelle mesure l'équité et l'égalité des genres sont-elles déjà institutionnalisées dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment sont-elles mises en oeuvre au quotidien ?
- D'après votre analyse, quelles sont les causes fondamentales de l'inégalité des genres dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir l'équité et l'égalité des genres sont-ils contestés et par qui ? Certains groupes de femmes sont-ils confrontés à davantage d'obstacles que d'autres ? Qui voit ses droits particulièrement bafoués ? Pourquoi ?
- À quoi ressemble le respect des femmes, de l'équité des genres et de l'égalité des genres dans la vie et les relations quotidiennes ?
- Quelles lacunes en matière de droits sexospécifiques affectent un grand nombre de personnes ? Quelles lacunes affectent une minorité, mais grandement ?
- Quels aspects relatifs à l'équité et à l'égalité des genres sont cruciaux pour l'efficacité du développement ? En quoi et pourquoi ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 18, 19, 20, 21, 27, 54, 79, 81, 84, 86, 87, 90, 99, 106, 107, 108, 109, 120, 121, 122, 126, 128, 129, 130, 136, et 155.

### Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance de « l'équité des genres » et de « l'égalité des genres » ? Allez-vous au-delà de la parité en tenant compte des besoins spécifiques des femmes ? Envisagez-vous délibérément les effets du pouvoir sur les questions de genre ?





- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière d'équité et d'égalité des genres ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de l'analyse évoquée ci-dessus ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers l'équité et l'égalité des genres se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 54, 77, 81, 87, 96, et 126.

### Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés à l'équité et à l'égalité des genres trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir l'équité et l'égalité des genres ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'auto-réflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“ Sans l'équité et l'égalité des genres, aucun développement durable n'est envisageable.

*Quand vous pensez aux femmes, ne soyez pas obnubilés par le côté vulnérables ou victimes. Souvenez-vous de leur force, de leur sagesse, de leur capacité d'action, de leur dignité et de leurs réalisations.*

*L'équité et l'égalité des genres sont importantes pour toutes les OSC en tant qu'approche transversale, c.-à-d. en filigrane de tous les aspects de l'OSC – même si celle-ci n'est pas une « organisation de femmes ».*

*L'équité des genres va bien au-delà de la parité. Elle implique l'égalité dans le partage des pouvoirs et la répartition des ressources.*

*Il est important d'avoir un ou plusieurs modèles d'homme ou de femme, mais la promotion de l'équité et de l'égalité des genres est un travail qui requiert l'appropriation de tous : dirigeants, membres du personnel, adhérents et sympathisants, participants.*

*Une perspective de genre suppose que l'on pense les femmes, les hommes, le pouvoir et la justice autrement.*

*Élire des femmes à des fonctions publiques est certes important, mais élire des personnes – hommes ou femmes – prêtes à défendre les droits des femmes est plus important encore.*

*Mettez les autres, y compris les gouvernements et les donateurs, au défi de donner corps à l'équité et à l'égalité des genres.*

*Il y a toutes sortes de femmes. Faites un effort pour inclure celles qui sont marginalisées, notamment les femmes handicapées, âgées, pauvres, etc.*”



Avant d'aller plus loin...

### **Votre analyse envisage-t-elle l'équité et l'égalité des genres dans toutes leurs dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- une égale distribution des pouvoirs et des ressources dans toute la société et ses institutions. Cela peut se traduire par la parité dans les fonctions, l'égalité des chances (dans l'éducation, les carrières), l'égalité au niveau de l'accès et du contrôle des ressources, de la propriété, de l'héritage, de la prise en charge des enfants et de la famille, de l'accès aux institutions publiques (le système judiciaire et électoral, par exemple) et de la rémunération du travail, notamment.
- l'égalité exige un accès égal à la participation et aux prises de décision politiques.
- l'équité des genres requiert notamment que les ressources humaines et financières soient allouées en tenant compte du genre et que l'accès aux soins de santé et à l'assurance-santé soient égaux et adéquats pour chaque genre.
- les femmes et les filles sont en droit d'être préservées de l'exploitation sexuelle et des violences sexospécifiques, notamment des crimes d'honneur et de l'abandon des bébés filles ; leurs droits sexuels et génésiques doivent être garantis.

### **Envisagez-vous les populations qui ont droit à l'équité et à l'égalité des genres dans toute leur diversité ? Certaines OSC tiennent compte des groupes-cibles suivants :**

Les fillettes ; les mères et les ménages qu'elles dirigent ; les femmes célibataires ; les femmes âgées ; les paysannes ; les réfugiés et les populations déplacées ; les sans-papiers ; les travailleurs étrangers ; les femmes analphabètes ; les handicapées ; les personnes lesbiennes, bisexuelles, transsexuelles et transgenre ; les femmes pauvres ; les femmes appartenant à une minorité ethnique ou religieuse ; les personnes infectées par le VIH/sida ; et les organisations de femmes. Accorder une attention particulière aux hommes et aux garçons est tout aussi important pour promouvoir l'équité et l'égalité des genres.

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'équité et l'égalité des genres, notamment les ressources n° 6, 10, 12, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 37, 45, 46, 49, 50, 57, 62, 85, 89, 95, 108, 117, 118, 119, 145, 151, 152, 153, 154, 156, 159, 160, 165, 166, 167, et 170.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière d'équité et d'égalité des genres**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière d'équité et d'égalité des genres d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux causes fondamentales de l'iniquité et de l'inégalité des genres ?





Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir l'équité et l'égalité des genres ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ DES GENRES

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Tout le personnel et les volontaires appliquent une analyse et des approches fondées sur le genre..	Le mandat, les politiques, les programmes et les pratiques de l'OSC se fondent sur l'équité et l'égalité des genres.	Les femmes occupent des postes de direction aussi importants que les hommes au sein de l'OSC et chez les partenaires.	L'OSC soumet sa progression vers l'équité et l'égalité des genres à un contrôle extérieur.
Des informations ventilées par genre sont recueillies et diffusées.	Les partenaires sont formés à l'équité et à l'égalité des genres.	Des indicateurs d'équité et d'égalité des genres sont intégrés dans l'évaluation du travail de programme.	Les budgets gouvernementaux sont suivis du point de vue de leurs implications sexospécifiques et des demandes d'amélioration sont formulées.
Le leadership et la participation des femmes, y compris des femmes marginalisées, correspondent à un engagement des partenaires.	Des mécanismes sont opérationnels pour que les femmes participent à l'élaboration des programmes et des plans stratégiques.	Des normes élevées de reddition de comptes sont appliquées envers les bénéficiaires en général, et les femmes en particulier	Les filles et les garçons sont élevés dans le respect de l'égalité, quel que soit le sexe.
L'opinion publique est consciente de la vulnérabilité et de la capacité d'action des femmes.	Les femmes sont en sécurité dans l'espace public et privé – qu'il soit fort peuplé ou isolé	Les défenseurs des droits de la femme sont protégés contre les intimidations et les violations des droits humains.	Des femmes occupent des postes de direction dans les secteurs privé et public.
Les filles reçoivent un bon enseignement à l'école, y compris en temps de crise économique.	Les femmes sont formées pour occuper les emplois rémunérés.	Les femmes bénéficient d'un salaire égal et des mêmes possibilités d'évolution de carrière.	L'emploi des femmes est assuré, y compris en temps de crise économique.
Des données sexospécifiques sur les questions génésiques et de santé des femmes existent et sont diffusées	Les femmes ont accès à une information médicale de qualité.	Les femmes ont un pouvoir de décision par rapport à leur propre santé.	Toutes les femmes ont accès à tous les services de santé, sur un pied d'égalité
Les femmes connaissent les droits que leur accordent leur législation nationale et les normes internationales.	Les femmes sont informées des questions politiques qui les concernent.	Les femmes votent en masse et ont des choix démocratiques dans le système politique.	Des femmes sont élues dans les institutions régionales, nationales et internationales.





Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 17, 18, 28, 45, 49, 52, 61, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations internes et externes – au prisme « de l'équité et de l'égalité des genres ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 18, 22, 23, 28, 35, 39, 45, 46, 49, 50, 51, 63, 68, 69, 78, 79, 82, 91, 92, 95, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156, et 158. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 12, et 47.



## Mise en pratique du Principe n° 2 :

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une OSC nationale de taille moyenne avait pour mission de dispenser des cours de formation professionnelle à des femmes pour qu'elles puissent gagner convenablement leur vie et renforcer leur statut au sein du ménage. Pour former le plus de femmes possible, cette OSC avait opté pour des coûts de fonctionnement faibles et des formatrices à temps partiel, peu rémunérées. Elle s'est rendu compte du paradoxe de sa démarche lorsqu'une des stagiaires a demandé pourquoi elle devrait suivre la formation alors que des employeurs comme l'OSC ne versaient de toute façon pas un salaire décent. L'OSC a alors engagé un processus de réflexion autour de ses valeurs, à la suite duquel elle a décidé de réaffecter ses budgets et de changer ses politiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a augmenté les salaires, octroyé plus d'avantages et renforcé les capacités de son personnel, y compris des nettoyeuses. L'OSC a ainsi acquis la réputation d'une organisation qui respectait les femmes et défendait leurs droits. La qualité de la formation s'est améliorée et davantage de stagiaires ont décroché leur diplôme et exigé des emplois de qualité.

# Principe n° 3: Se concentrer sur la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation

## Principe n° 3:

### SE CONCENTRER SUR LA MISE EN CAPACITÉ DES PERSONNES, L'APPROPRIATION DÉMOCRATIQUE ET LA PARTICIPATION

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... soutiennent une mise en capacité et une participation ouverte à tous, et surtout aux pauvres et aux marginalisés, pour qu'ils aient plus d'emprise (« appropriation démocratique») sur les initiatives et les politiques de développement qui affectent leur vie.*

Le développement est adéquat et efficace lorsqu'il s'ancre dans les droits, les priorités exprimées par les populations affectées et leur savoir local. Celles-ci sont les principales parties prenantes du développement. Les OSC doivent lutter pour les droits humains et des changements positifs, mais dans le respect des traditions et de la culture des communautés locales. Leurs activités de renforcement et d'autonomisation forgent directement les capacités collectives des hommes et des femmes et leur pouvoir d'appropriation démocratique, en tant qu'acteurs de leur communauté ou de leur nation et en tant qu'individus revendiquant leurs droits. De ce fait, les populations concernées accroissent leur sphère d'influence, leur pouvoir de décision et leurs ressources, ainsi que leur emprise sur les facteurs qui conditionnent leur existence et ce, sans violence. L'appropriation démocratique des politiques et du développement est particulièrement cruciale dans des situations de conflit et d'après-conflit. Lorsque des OSC rejoignent une initiative de développement du gouvernement, elles cherchent le moyen pour des hommes et des femmes de revendiquer et d'exercer leurs droits, tout en protégeant l'autonomie et l'espace politique des mouvements et des organisations populaires.



## Questions-repères pour resituer la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de réaliser la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation sont-elles déjà institutionnalisées dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Dans quelle mesure sont-elles effectivement pratiquées ? Dans quelle mesure sont-elles considérées comme un droit ?
- D'après votre analyse, quelles sont les causes fondamentales du manque de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Comment interprétez-vous cette situation par rapport à d'autres pays de la région ? D'autres parties du monde ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation sont-ils contestés ? Par qui ? Quels groupes se heurtent à davantage d'obstacles à leur participation que d'autres ? Pourquoi ?
- À quoi ressemblent la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation dans la vie et les relations quotidiennes ? Les gens ont-ils tendance à ignorer ou à profiter des possibilités de participation qui leur sont offertes ? Les gens ont-ils tendance à accepter ou à résister aux limites qu'ils rencontrent au niveau de leur participation ? Comment ?
- Quelles lacunes en matière de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation affectent un grand nombre de personnes ? Quelles lacunes affectent une minorité, mais grandement ?
- Quels aspects relatifs à la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation sont cruciaux pour l'efficacité du développement dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? En quoi et pourquoi ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 108, 109, 128, 129, 130, 136, et 155.





## Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance de la mise en capacité des personnes, de l'appropriation démocratique et de la participation ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de votre analyse ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- Travaillez-vous avec un large éventail de la population ou plutôt avec certaines franges de la société (qui peuvent être à l'origine d'un conflit ou d'une paix futurs) ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers la mise en capacité des personnes, de l'appropriation démocratique et de la participation se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ? Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 67, 69, 72, et 77.

## Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés à la mise en capacité des personnes, à l'appropriation démocratique et à la participation trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'auto-réflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*Bien que la mise en capacité ne soit pas simple et demande du temps, le jeu en vaut la chandelle, par ses effets positifs sur le développement.*

*La gouvernance participative doit tenir compte des contextes conflictuels.*

*La recherche du consensus est souhaitable ; mais ce sont les minorités qui en font parfois les frais.*

*Consulter les divers intervenants, dont les bénéficiaires, ne suffit pas : il faut en faire des décideurs d'un bout à l'autre du cycle de programmation.*

*Le financement des donateurs vient plus souvent en appui à des « projets » qu'à la société civile, et transforme ces derniers en « sociétés de projet ».*

*Efforcez-vous consciemment d'afficher un véritable respect pour la culture et les points de vue des populations affectées, en prêtant une attention particulière aux points de vue des femmes, des populations autochtones, des enfants, des personnes handicapées et d'autres groupes marginalisés.*

*Respecter les vertus spirituelles ancrées dans les valeurs culturelles, y compris la notion du « bien vivre » des peuples autochtones, qui va bien au-delà de la conception occidentale du « développement ».*

*Les OSC internationales qui opèrent dans de nombreux pays et contextes doivent adapter leurs procédures en conséquence pour favoriser l'appropriation démocratique locale.*

*Le développement est gangrené par la dépendance.*

*Les communautés ont rarement le droit de choisir les OSC et les donateurs avec lesquelles elles travaillent. Ce qui rend d'autant plus cruciale leur participation à la planification et à la responsabilité multidimensionnelle.*

*Lorsque les rapports de force sont inégaux, un effort supplémentaire s'avère nécessaire pour éviter que la peur et la vulnérabilité n'hypothèquent l'apprentissage et le développement.*

*Pendant et après un conflit, une large participation est importante pour renforcer les gouvernements fragiles et reconstruire l'État ainsi que pour garantir l'appropriation démocratique.*

*Mettre en capacité, c'est ne pas s'exprimer au nom des autres, mais leur offrir un maximum d'occasions de s'exprimer pour et par eux-mêmes.*

*Lorsque les rapports de force sont asymétriques, il faut parfois du temps aux partenaires en situation de faiblesse pour se sentir à sur un pied d'égalité. La réussite dépend dans une large mesure du comportement et de la fiabilité du partenaire en position de force.*

”



Avant d'aller plus loin...

**Votre analyse envisage-t-elle la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation dans toutes leurs dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- soutien à des initiatives de développement conçues localement
- renforcement des OSC qui mettent les personnes marginalisées en capacité
- suivi des autorités locales, nationales et internationales et de leur pratiques démocratiques (ou non démocratiques)
- suivi des flux d'aide et d'autres transactions financières
- actions solidaires avec les populations affectées
- facilitation de dialogues plurilatéraux
- autonomisation politique et financière des OSC
- mise en capacité des femmes pour qu'elles occupent des fonctions de leadership
- organisation de rencontres publiques et mobilisation des groupes et des populations pour qu'ils se mettent en action
- reconnaissance de la diversité des discours des OSC parties prenantes locales

**Envisagez-vous les populations qui ont droit à la mise en capacité des personnes, à l'appropriation démocratique et à la participation dans toute leur diversité ?**

**Certaines OSC tiennent compte des groupes-cibles suivants :** Les femmes ; les filles ; les peuples autochtones ; les travailleurs ; les personnes handicapées ; les réfugiés et les populations déplacées ; les minorités ethniques et religieuses ; les migrants ; cette liste n'est pas exhaustive.

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation, surtout les ressources n° 1, 3, 38, 45, 46, 48, 51, 74, 85, 105, 125, 126, 127, 136, 140, 141, 151, 152, 154, 156, 159, 165, 167, 168, et 169.

**Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière de mise en capacité des personnes, d'appropriation démocratique et de participation d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux principaux obstacles à la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation ?



Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir la mise en capacité des personnes, l'appropriation démocratique et la participation ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR PROMOUVOIR LA MISE EN CAPACITÉ DES PERSONNES, L'APPROPRIATION DÉMOCRATIQUE ET LA PARTICIPATION

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Les OSC utilisent des processus participatifs pour la conception, la mise en oeuvre, l'évaluation et la reddition de comptes de leurs stratégies et de leurs programmes	Les mécanismes assurant la participation des populations marginalisées, et la reddition de comptes à ces dernières, sont renforcés.	Les acteurs locaux, les bénéficiaires en particulier, suivent et évaluent les programmes.	Ceux qui participent aux processus d'évaluation accroissent leur capacité à demander des comptes aux OSC et à d'autres parties prenantes.
Les processus contraires à la mise en capacité – par exemple ceux qui nécessitent du personnel parlant anglais, qui ne font rapport que sur les intérêts des donateurs, etc. – sont identifiés par l'ensemble des intervenants.	Les processus et les obligations sont adaptés au contexte local.	Les OSC internationales et locales de même que les donateurs se concentrent sur les droits des bénéficiaires.	Les agendas locaux (y compris en termes de contenu, de processus, et de décisions relatives à la répartition du budget) sont mis en oeuvre.
Les OSC identifient elles-mêmes leurs intérêts et les appuis dont elles ont besoin.	Le renforcement des capacités de l'OSC est financé et les OSC investissent en elles-mêmes.	L'apprentissage entre pairs « Sud-Sud », « Sud-Nord » et « Nord-Sud » est institutionnalisé.	Les capacités des OSC (gouvernance, finances, leadership, actions collectives, par ex.) sont durables et en adéquation avec la situation locale.
Les communautés conçoivent et mettent en oeuvre les initiatives de développement qui les concernent.	Toutes les parties prenantes appliquent la prise de décision démocratique, le partage du pouvoir et la responsabilité multidimensionnelle	Les OSC donatrices minimisent les effets des asymétries dans les rapports de force avec leurs partenaires locaux.	Des groupes d'acteurs sociaux travaillent ensemble à un développement basé sur les droits.
Les OSC locales et internationales sont formées à la mise en capacité des personnes et à l'appropriation démocratique.	Des initiatives de collaboration entre OSC locales sont soutenues.	Des mécanismes de mise en capacité des personnes et d'appropriation démocratique sont institutionnalisés dans la société civile et le gouvernement.	Les OSC suivent les actions menées par le gouvernement en matière de mise en capacité des personnes et d'appropriation démocratique et lui demandent des comptes à ce sujet.
Les pays donateurs sont conscients du droit à une appropriation démocratique locale.	Les OSC locales et internationales conviennent du rôle de représentation des premières par les secondes.	Les bénéficiaires et leurs représentants locaux contribuent à sensibiliser l'opinion publique dans les pays donateurs.	Les communautés s'approprient démocratiquement les initiatives économiques et de développement qui les concernent
Les informations relatives à l'aide sont consignées et facilement consultables par le public	Les flux d'aide sont coordonnés avec les gouvernements nationaux, en concertation avec la société civile.	Les gouvernements élaborent démocratiquement leurs propres politiques de développement.	Les gouvernements nationaux des pays en développement permettent à leur population de participer judicieusement aux processus d'aide et lui rendent compte des résultats.



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), en particulier les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborez un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations internes et externes – au prisme « de la mise en capacité des personnes, de l'appropriation démocratique et de la participation ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborez un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborez un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 1, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 36, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156, et 158. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.



### Mise en pratique du Principe n° 3 :

## CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une petite OSC internationale et confessionnelle, investie d'une mission de justice sociale, travaillait en partenariat avec des groupes locaux afin de promouvoir la compréhension entre communautés de foi différentes. Elle a cherché des partenaires locaux disposés à co-parrainer des rencontres de dialogue entièrement préfinancées et à collaborer étroitement avec eux pour favoriser la participation locale. Malgré les liens étroits que les partenaires entretenaient avec leurs propres communautés, il s'est avéré extrêmement difficile de faire venir des gens à ces rencontres et plus difficile encore de les faire venir aux événements de suivi. L'OSC internationale a demandé à ses partenaires locaux où se situait le problème à leur avis ; soit ils ont répondu qu'ils n'en savaient rien, soit ils ont avancé toutes sortes de raisons, dont ils n'étaient apparemment guère convaincus eux-mêmes. Frustré du faible taux de participation et du coût élevé de l'opération, le siège de l'OSC internationale a envisagé de trouver d'autres partenaires ou de quitter carrément la région, mais les représentants du pays l'ont convaincu de rester au moins jusqu'à ce que l'on comprenne la nature du problème. Lorsque les partenaires locaux ont vu le personnel de l'OSC internationale revenir sans cesse à la charge malgré les échecs, et tenter de comprendre la situation locale sans jamais baisser les bras, ils ont compris qu'il était sincère et dévoué. Le personnel international et les partenaires locaux ont commencé à avoir des échanges plus approfondis, le premier se montrant à l'écoute des seconds, même lorsque le retour d'information était très critique. Les partenaires locaux ont finalement reconnu que le programme mis en oeuvre par l'OSC internationale n'était pas en phase avec les priorités locales et qu'ils n'avaient accepté le partenariat que parce qu'ils avaient besoin de l'argent. En réaction, le personnel de l'OSC internationale a décidé de repartir de zéro et de lancer un nouveau programme en considérant les locaux comme des partenaires égaux et à part entière. Le fait de participer à la planification du programme et plus seulement d'assister aux rencontres semble s'être traduit par une mise en capacité de la population locale. Celle-ci a apporté d'excellentes idées au nouveau programme et a contribué à son succès en considérant qu'il lui appartenait.

# Principe n° 4: Promouvoir un environnement durable

## Principe n° 4:

### PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... développent et mettent en oeuvre des priorités et des approches qui promeuvent un environnement durable pour les générations présentes et futures, en apportant notamment des réponses urgentes aux crises climatiques, et en accordant une attention particulière aux conditions socioéconomiques, culturelles et indigènes propices à une intégrité et à une justice écologiques.*

Les droits humains des générations présentes et futures dépendent de trajectoires et de stratégies de développement dont toutes les actions gravitent autour de la durabilité, dans les limites des ressources de la Terre. Chacun est en droit de vivre et de travailler dans un environnement sain et durable. La complexité des défis environnementaux et la nécessité de prendre rapidement des mesures d'adaptation ou d'atténuation face au changement climatique supposent des capacités et des talents qui promeuvent des écosystèmes durables, le développement humain et qui associent toutes les populations concernées. Pour relever ces défis, il faut trouver des solutions innovantes et sensibles à la problématique environnementale ; des solutions qui se fondent sur les principes d'équité, la justice climatique et environnementale et la cohérence des politiques. Des millions d'hommes et de femmes, surtout dans les pays en développement, sont victimes de la dégradation de l'environnement et du changement climatique alors qu'ils ne sont nullement responsables des conditions ayant engendré une accentuation des crises climatiques et environnementales. Les OSC doivent explicitement accorder la priorité aux conditions socioéconomiques locales et à des approches culturelles et autochtones pour renforcer le bien-être, la biodiversité et la durabilité de leur pratique de développement.

## Questions-repères pour resituer la question de l'environnement durable dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de réaliser un environnement durable : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière d'environnement durable sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils l'environnement durable dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure l'environnement durable est-il déjà institutionnalisé dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment est-il (ou non) mis en oeuvre au quotidien ?
- D'après votre analyse, quelles sont les causes fondamentales du manque d'environnement durable dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir un environnement durable sont-ils contestés ?
- Quels intérêts et quels groupes s'opposent à l'environnement durable ? Pourquoi ? Comment ?
- Quels aspects relatifs à l'environnement durable sont cruciaux pour le développement ?
- Quels groupes travaillent déjà sur l'environnement durable dans votre région et dans votre pôle d'activité ? Que pourriez-vous faire qu'ils ne font déjà ? Quelles sont les possibilités de mutualisation des connaissances, d'apprentissage entre pairs et de coordination des activités ?
- Quels aspects de la gestion des ressources naturelles et des services sont cruciaux pour le développement ?
- Parmi les approches existantes, lesquelles considérez-vous comme de bonnes pratiques pour promouvoir un environnement durable ? Ces approches conviendraient-elles à votre OSC ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 42, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 88, 90, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136, et 155.



## Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance de « l'environnement durable » ?
- Quelles sont les causes fondamentales des crises environnementales auxquelles votre OSC veut s'atteler ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière d'environnement durable ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de l'analyse évoquée ci-dessus ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers un environnement durable se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quelle influence partisans et opposants ont-ils sur la stratégie de votre OSC ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 29, 63, 64, 67, 69, 72, et 77

## Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés à l'environnement durable trouvent un profond écho en vous ? Quels sont ceux qui vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? L'environnement durable fait-il partie de vos préoccupations et influence-t-il votre comportement dans la vie ? Que voulez-vous / devez-vous améliorer ?
- En quoi vos attitudes personnelles affectent-elles la façon dont vous promouvez l'environnement durable au sein de votre OSC ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'autoréflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*La question de l'environnement durable est un droit humain qui ne doit être considéré ni opposition aux droits humains ni comme une problématique isolée.*

*Les OSC ne peuvent promouvoir un environnement durable à elles seules. Les gouvernements doivent assumer leur part de travail et rendre des comptes.*

*Les responsabilités environnementales peuvent devenir un défi pour le « partenariat » lorsque les intervenants extérieurs imposent leurs idées aux locaux.*

*Les approches en matière d'environnement durable doivent s'appuyer sur les savoirs locaux et sur des recherches étayées par de solides éléments probants.*

*Il incombe en grande partie aux OSC des pays industrialisés ou en voie d'industrialisation rapide de promouvoir la durabilité au sein de leurs propres sociétés.*

*Les OSC environnementales et de développement ont mutuellement intérêt à monter des partenariats de projet ou de programme communs, y compris à vocation de plaidoyer.*

*Il faut s'attaquer simultanément à la pauvreté et à la dégradation de l'environnement pour alléger durablement les souffrances des plus pauvres de la planète.*

*Le changement climatique entrave le développement, en inversant les succès engrangés dans la lutte contre de la pauvreté et l'établissement de moyens d'existence durables. OSC et gouvernement doivent par conséquent intégrer la question de l'environnement durable dans toutes leurs actions.*

*Le changement climatique peut être un point d'entrée pour aborder d'autres problématiques telles que la démocratie et la justice.*

*Intégrer les questions environnementales dans les systèmes existants ; ajouter, par exemple, une catégorie environnement dans les procédures de passation de marchés existantes.*”



Avant d'aller plus loin...

### **Votre analyse envisage-t-elle l'environnement durable dans toutes ses dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- changement climatique : réduction des effets négatifs, réactions rapides, adaptation et atténuation
- réduction des risques de catastrophes (naturelles et dues à l'homme)
- gestion des déchets : municipaux, industriels, dangereux et nucléaires
- gestion des ressources : pêche, terre, ressources naturelles, agriculture, reboisement et déforestation
- gestion des ressources : eau (y compris pour l'assainissement), énergie, air, biodiversité et sécurité alimentaire
- reconnaissance des rôles sexospécifiques dans la gestion de l'environnement
- investissement dans les produits verts (actions, concepts, secteur de la construction, transport, commerce équitable)
- environnement et santé (conditions de vie et de travail)
- modification des schémas de production et de consommation
- écoute et appui des parties prenantes locales, capitalisation des savoirs autochtones / gestion communautaire des ressources naturelles
- meilleur contrôle sur la gestion des ressources naturelles et meilleur accès à celles-ci pour les personnes en situation de pauvreté et les groupes marginalisés
- reddition de comptes par le gouvernement et le secteur privé à propos de leurs politiques et de leurs effets sur l'environnement

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'environnement durable, notamment les ressources n° 14, 29, 40, 42, 44, 48, 57, 58, 61, 62, 64, 76, 93, 94, 105, 127, 143, 147, 148, 149, 150, et 151.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière d'environnement durable**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière d'environnement durable d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux causes fondamentales de la dégradation de l'environnement ?



Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir un environnement durable ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT DURABLE

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Tout le personnel et les partenaires savent ce qu'est un environnement durable.	Les activités et le lieu de travail des OSC sont écologiquement durables : utilisation réduite des ressources, recyclage, consommation d'énergie réduite.	Les bonnes pratiques sont diffusées ; des coalitions pour des environnements (de travail) sains sont mises en place.	La programmation promeut le droit de chacun à vivre et à travailler dans un environnement sain.
La sagesse locale et traditionnelle concernant l'environnement et la durabilité est valorisée, partagée et utilisée.	Les bonnes pratiques et l'apprentissage sont partagés (entre pairs ; entre OSC et donateur, par ex.).	Les organisations environnementales et de développement coopèrent les unes avec les autres.	Les donateurs, le secteur privé, les réseaux d'OSC, les dirigeants traditionnels et les détenteurs de droits coutumiers sur le sol unissent leurs efforts pour créer un environnement durable.
Les données de base sont collationnées et accessibles.	Des recherches concernant l'environnement durable sont menées et publiées dans des langues accessibles.	L'impact sur l'environnement fait partie du suivi de toutes les activités et des systèmes de gestion.	L'évolution vers un environnement durable fait l'objet d'un suivi et de rapports dans les secteurs public, privé et des OSC.
Les OSC renforcent leur capacité d'adaptation. Elles participent aux processus décisionnels politiques.	Un soutien est apporté à la capacité d'adaptation et de leadership du gouvernement.	Le pays s'approprie effectivement les mécanismes d'adaptation ; en d'autres termes, des représentants gouvernementaux compétents et importants sont les leaders de l'environnement durable.	La gestion de tous les fonds d'adaptation ainsi que le suivi et l'évaluation à plusieurs niveaux, sont transparents.
Des services d'eau et d'assainissement sont mis en place et répondent aux besoins particuliers des femmes, des personnes handicapées et des communautés isolées.	Les services sont régulièrement revus, améliorés et pérennisés.	Les populations sont conscientes des risques de santé et des modes de vie sains.	Moins de personnes sont victimes de maladies liées à l'eau et à l'hygiène.
La pollution due aux transports privés et au trafic aérien est minimisée.	La pollution industrielle (pétrolière et minière, par exemple) est minimisée.	Les entreprises mondiales et nationales doivent rendre des comptes aux sociétés dans lesquelles elles opèrent.	Des mécanismes de prévention et un système pollueur-payeur sont mis en place.
Les pays industrialisés, y compris au niveau des pouvoirs publics, sont conscients des problématiques de justice sociale et d'environnement.	Le consumérisme diminue, surtout dans les pays industrialisés	Les technologies et les investissements verts, de même que les innovations qui améliorent l'efficacité, bénéficient d'appuis et de financements.	Une législation verte est mise en oeuvre afin de réduire les émissions de carbone, d'appliquer les normes zéro carbone, de s'attaquer aux pollutions industrielles et aux déchets toxiques et de protéger les ressources.



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 86, 96, 97, 98, 99, 102 et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme de « l'environnement durable ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 4, 5, 6, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 40, 41, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, et 156. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 75, et 93 et 125.



## Mise en pratique du Principe n° 4:

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une petite OSC locale axée sur le plaidoyer avait décidé de consacrer toutes ses ressources à une campagne visant à sanctuariser une zone de forêt tropicale contre toute forme d'implantations, la plupart de celles-ci reposant sur des pratiques agricoles non durables et destructrices. L'OSC a collaboré étroitement avec des OSC environnementales du monde entier et exercé de très fortes pressions sur les autorités locales pour qu'elles votent un règlement qui protège la zone en péril. L'OSC locale axée sur le plaidoyer a tissé des liens avec la population autochtone, s'est renseignée sur son mode de vie et sur les raisons qui l'amenaient à détruire la forêt tropicale. Elle a organisé des rencontres avec les dirigeants autochtones et s'est rendu compte qu'ils étaient à la fois furieux et inquiets qu'on tente de les chasser de leur habitat traditionnel et qu'ils considéraient cette démarche comme une violation de leurs droits humains. L'OSC a appris que les populations autochtones avaient des modes de vie traditionnels écologiquement durables mais qui ne suffisaient plus à les faire vivre face à la concurrence des grandes compagnies qui exploitaient les forêts tropicales. En partenariat avec la population autochtone, l'OSC a donc modifié sa campagne pour la muer en un appel à soutenir les moyens de subsistance des populations autochtones dans certaines parties de la forêt tropicale prévues à cet effet et à interdire toute nouvelle implantation ou toute forme d'activité économique préjudiciable.

# Principe n° 5:

## Pratiquer la transparence et la redevabilité

### Principe n°5:

#### PRATIQUER LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... ont une forme d'organisation qui témoigne d'un engagement durable envers la transparence, la redevabilité plurielle et l'intégrité dans leur fonctionnement interne.*

La transparence, la responsabilité mutuelle, d'autres formes de redevabilité et des pratiques internes démocratiques renforcent les valeurs d'égalité et de justice sociale qui animent les OSC. La transparence et la redevabilité sont pour elles le moyen à la fois de gagner la confiance du public et d'asseoir leur crédibilité et leur légitimité. La démocratisation, l'augmentation et l'amélioration des flux d'information entre toutes les parties prenantes, y compris les acteurs politiques, renforcent la société civile et la culture démocratique. La transparence est une condition préalable à la redevabilité de l'OSC.

La redevabilité ne se résume pas à des rapports financiers ; elle doit renforcer l'intégrité institutionnelle et la reconnaissance publique mutuelle des acteurs du développement, en mettant plus particulièrement l'accent sur la reddition de comptes aux populations concernées. Les OSC ancrées dans les communautés de base sont souvent mieux placées pour mettre en oeuvre des processus de redevabilité envers la population locale. Le chemin qui conduit les OSC à la transparence et à la redevabilité est parfois semé d'embûches telles que des lois et des régimes répressifs, ou encore une situation de conflit armé.

## Questions-repères pour resituer la transparence et la redevabilité dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de pratiquer la transparence et la redevabilité : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de transparence et de redevabilité sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils la transparence dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure la transparence est-elle déjà institutionnalisée dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment est-elle (ou non) mise en oeuvre au quotidien ?
- D'après votre analyse, quelles sont les causes fondamentales de la corruption ? Quels sont les obstacles à la transparence et à la redevabilité dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir la transparence sont-ils contestés ? Par qui ? Quels groupes souffrent le plus de la corruption et du manque de transparence ? Qui voit ses droits particulièrement méprisés ? Quels aspects de la corruption affectent un grand nombre de personnes ? Quelles lacunes affectent une minorité, mais grandement ?
- Comment la valorisation de la transparence se manifeste-t-elle au quotidien ?
- Quels aspects relatifs à la transparence sont cruciaux pour l'efficacité du développement ? Pourquoi et comment ?
- Quels groupes travaillent déjà sur la transparence dans votre région et dans votre pôle d'activité ? Que pourriez-vous faire qu'ils ne font déjà ? Quelles sont les possibilités de mutualisation des connaissances, d'apprentissage entre pairs et de coordination des activités qui permettraient de promouvoir la transparence ?
- Comment la plupart des gens définissent-ils la redevabilité dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure la redevabilité est-elle déjà institutionnalisée dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment est-elle (ou non) mise en oeuvre au quotidien ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir la redevabilité sont-ils contestés ? Par qui ? Quels groupes se heurtent à plus / moins d'obstacles pour obtenir une reddition de comptes ? Qui rend le moins de comptes et à qui ? Pourquoi ?
- Quels aspects de la redevabilité sont cruciaux pour l'efficacité du développement ? Pourquoi et comment ?
- Quels groupes travaillent déjà sur la redevabilité dans votre région et dans votre pôle d'activité ? Que pourriez-vous faire qu'ils ne font déjà ? Quelles sont les possibilités de mutualisation des connaissances, d'apprentissage entre pairs et de coordination des activités qui permettraient de promouvoir la redevabilité ?



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques, des évolutions et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 100, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136, et 155.

### Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance de la transparence et de la redevabilité ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière de transparence et de redevabilité ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de votre analyse ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers la transparence et la redevabilité se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 68, 70, 71, 72, 77, 91, et 92.

### Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés à la transparence et à la redevabilité trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir la transparence et la redevabilité ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'auto-réflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*Le mandat organisationnel de l'OSC, la transparence et la redevabilité sont aussi importantes que l'efficacité du développement. En fait, aucun développement durable n'est possible sans transparence ni redevabilité.*

*La transparence et la redevabilité sont au coeur de la confiance que l'opinion publique accorde aux OSC. Sans cette confiance du public, il ne peut véritablement y avoir de participation, d'appropriation locale, d'impact sur le long terme ni de durabilité.*

*Les efforts déployés par les donateurs, les gouvernements et les OSC afin de créer des conditions propices pour la société civile sont vitaux pour la transparence et la redevabilité des OSC.*

*La corruption croît souvent pendant et après un conflit. Promouvoir la transparence et la redevabilité (y compris des donateurs et des gouvernements) n'en a que plus d'importance.*

*Une diffusion plus large des informations peut mettre certains collaborateurs, partenaires ou bénéficiaires en péril. C'est une préoccupation dont doivent plus particulièrement tenir compte les OSC de droits humains ou de plaidoyer, ainsi que les acteurs humanitaires et de développement.*

*Demandez des comptes aux gouvernements. La solidarité manifestée par la société civile ne peut compenser le manque de préoccupation du gouvernement pour les besoins de sa population.*

*Le partage des informations n'est pas une fin en soi. Il sert à faciliter une reddition de comptes et une communication dans les deux sens.*

*Il faut définir clairement qui rend des comptes à qui et à propos de quoi.*

*Promouvoir une culture démocratique interne, avec des dirigeants qui rendent des comptes et qui font preuve d'intégrité, d'honnêteté et d'ouverture en termes d'information et de retour d'information, même lorsque c'est très sensible.*

*La redevabilité envers toutes les parties prenantes est importante, mais la redevabilité envers les bénéficiaires est la plus importante et souvent la plus difficile.*

*Les bénéficiaires hésitent parfois à critiquer ouvertement les OSC parce qu'ils ont peur de perdre leur appui. La même remarque s'applique aux OSC à l'égard des OSC internationales et des donateurs. La confiance va de pair avec la transparence et la redevabilité.*

*Partager les informations en toute transparence vous aide à améliorer l'efficacité de la contribution de votre OSC au développement et vous rend moins vulnérable aux accusations de fraude et de corruption.*

*Les États fragiles peuvent dévoyer les règles de transparence pour faire taire la critique. Dans ces cas-là, il faut impérativement trouver d'autres moyens d'assurer la transparence et la redevabilité.*”



Avant d'aller plus loin...

**Votre analyse envisage-t-elle la transparence et la redevabilité dans toutes leurs dimensions ? Voyez le chapitre que le Cadre international consacre à la redevabilité. Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- s'attaquer à la corruption dans tous les secteurs de la société
- promouvoir la transparence des flux d'aide officielle et non officielle, y compris les décaissements (transferts au sein du système d'aide) et les dépenses (en biens et en services)
- accès aux informations se rapportant aux politiques économiques et de développement, aux budgets et aux groupements d'intérêt
- plaider en faveur des marginalisés et mise en capacité de ceux-ci
- s'attaquer aux causes fondamentales de la pauvreté
- accès facile et public à l'ensemble des politiques et des documents constitutifs de l'OSC, notamment aux critères à l'aune desquels les partenaires sont financés, aux rapports financiers audités, aux rapports des programmes et aux évaluations
- mise en oeuvre de mécanismes de plainte et de réponse sensibles aux questions de genre et à la culture
- une culture démocratique et transparente au sein de l'organisation, avec un leadership qui se montre redevable et efficace

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la transparence et la redevabilité, notamment les ressources n° 3, 17, 24, 32, 34, 35, 46, 51, 59, 63, 65, 70, 72, 73, 74, 76, 91, 92, 116, 123, 125, 140, 141, 144, 146, 151, 159, 161, 164, 168, 169, et 170.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de transparence et de redevabilité**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière de transparence et de redevabilité d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux causes fondamentales du manque de transparence et correspondent-ils à la nécessité d'une redevabilité multidimensionnelle ?



Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir la transparence et la redevabilité ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR PRATIQUER LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Les rapports de suivi et d'évaluation mentionnent le point de vue des diverses parties prenantes, et en particulier des populations marginalisées.	Des mécanismes de traitement et de règlement des litiges sont mis en place ; les parties prenantes concernées peuvent demander des comptes aux institutions.	Publicité est donnée aux dépôts de plainte, au processus de règlement du litige et à ses résultats.	La planification des programmes en cours et futurs tient compte des résultats des systèmes d'évaluation et de plainte
Tous les documents constitutifs ainsi que les rapports financiers sont accessibles au public.	Tous les documents sont accessibles au public en langues locales et via des médias habituels	Des mesures volontaristes sont prises pour diffuser l'information auprès des bénéficiaires primaires et secondaires.	
Le personnel, les membres, les partenaires et les volontaires se sentent responsables de lutter contre la corruption et de promouvoir l'intégrité.	Des normes d'intégrité et des mécanismes de traitement des plaintes sont instaurés et appliqués au sein de l'OSC et promus dans ses relations avec toutes les parties prenantes.	Des indicateurs de transparence et de redevabilité sont suivis et évalués, en tenant compte des points de vue des marginalisés. Des réseaux / plates-formes de coordination sont institutionnalisés	Tous les secteurs promeuvent et appliquent des lois anti-corruption et des pratiques tenantes de l'intégrité
Les OSC et les donateurs sont conscients que les populations ont le droit de participer aux prises de décisions qui les concernent et de les influencer.	Les OSC et les donateurs établissent des mécanismes participatifs adéquats, en concertation avec les bénéficiaires et les populations concernées.	Des mécanismes participatifs sont utilisés pour l'analyse, l'identification des objectifs, la planification, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation.	Les résultats et les enseignements livrés par les mécanismes de participation servent à améliorer le travail des OSC et des donateurs
Les OSC rendent des comptes à leurs bénéficiaires.	Les OSC rendent des comptes aux communautés dans lesquelles elles opèrent.	Les donateurs rendent des comptes aux titulaires de subventions, à leurs partenaires et aux bénéficiaires.	Les donateurs rendent des comptes aux communautés dans lesquelles ils opèrent
Les informations relatives aux flux d'aide sont disponibles et accessibles.	Les donateurs (États, société civile, institutions) prennent les devants pour se communiquer les informations entre eux et les communiquer aux bénéficiaires.	Les processus d'aide sont ouverts à la participation, au contrôle et à l'évaluation du public.	La transparence de l'aide assure l'appropriation démocratique.

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.



## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme « de la transparence et de la redevabilité ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 3, 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 45, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 88, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, et 156. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.



## Mise en pratique du Principe n° 5 :

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Un chapitre indépendant d'une organisation internationale de santé avait décidé d'appliquer de nouvelles procédures de transparence aux cliniques avec lesquelles il travaillait. Les cliniques qui voulaient prétendre à des formations professionnelles spécialisées et au financement de matériel médical onéreux devaient désormais communiquer des informations détaillées à propos de leur gouvernance, de la procédure de traitement et de consignation des plaintes, les salaires de tout leur personnel, leur assise financière, etc. La plupart des cliniques se sont pliées à cette exigence, même si certaines se sont plaintes du surcroît de travail occasionné. Quelques cliniques se sont toutefois regroupées et ont demandé à rencontrer l'organisation internationale de santé pour discuter de ces nouvelles procédures. Elles ont expliqué que le partage des informations était une approche constructive mais qui ne devait pas être unidirectionnelle. Dans une lettre adressée au chapitre, avec copie au siège international, elles ont officiellement demandé que l'organisation internationale de santé leur fournisse les mêmes informations que celles qui leur étaient demandées. Le siège international a immédiatement rejeté la demande, mais le chapitre indépendant s'est rangé du côté des cliniques. Si le chapitre ne leur communiquait pas les mêmes informations qu'il exigeait d'elles, la reddition de comptes ne se faisait que dans un seul sens. Comme le chapitre ne dépendait pas de l'instance internationale, ses opérations étaient déjà très peu contrôlées ; il a considéré que la reddition de comptes aux cliniques qu'il desservait était un bon moyen d'asseoir sa crédibilité et de renforcer ses partenariats. En préparant les informations à transmettre aux cliniques, le chapitre s'est même rendu compte qu'il y avait certaines failles dans ses propres procédures (l'absence de mécanisme de plainte, par exemple) et qu'il ferait bien de revoir certaines de ses politiques (les écarts de salaires entre le personnel local et les expatriés, par exemple). Bien que les informations communiquées aient provoqué certaines réactions du côté des cliniques, celles-ci ont apprécié l'attitude de transparence et se sont engagées auprès de l'organisation internationale de santé à améliorer leurs politiques et leurs pratiques. Au fil du temps, ces efforts d'amélioration constante ont été élargis et institutionnalisés.

# Principe n° 6:

## Instituer des partenariats équitables et solidaires

### Principe n° 6:

#### INSTITUER DES PARTENARIATS ÉQUITABLES ET SOLIDAIRES

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... s'engagent avec d'autres OSC et d'autres acteurs du développement à entretenir des rapports transparents, libres et d'égal à égal, basés sur des objectifs et des valeurs de développement communs, le respect et la confiance réciproques, l'autonomie de chaque organisation, un accompagnement sur le long terme, la solidarité et la citoyenneté mondiale.*

Quoique très divers, les partenariats efficaces entre OSC expriment une forme de solidarité sociale ; les partenariats entre OSC sont d'autant plus vigoureux qu'ils témoignent d'une volonté délibérée de mettre en oeuvre une coordination et une collaboration équitables et réciproques, fondées sur des valeurs partagées et des objectifs définis de commun accord. Dans un esprit d'apprentissage mutuel, ces partenariats apportent de l'expérience, de l'expertise et du soutien aux OSC et aux communautés locales dans les efforts qu'elles déploient autour des questions qui affectent directement l'avenir de ces communautés. Les OSC promeuvent également la solidarité et les liens transnationaux entre les peuples pour sensibiliser l'opinion publique et mobiliser les citoyens de tous les pays. Un partenariat de développement efficace entre OSC exige un engagement sur le long terme afin de négocier des objectifs communs et des objectifs programmatiques sur la base de la confiance, du respect, de la solidarité et du leadership des partenaires du pays en développement.

Pas de partenariat équitable sans autonomie organisationnelle. Un partenariat équitable ne se décrète pas : il résulte d'attitudes et d'actions délibérées de tous les partenaires, afin de contrebalancer l'inégalité des rapports de force. Cette inégalité résulte d'un accès inégal aux ressources, d'inégalités structurelles et historiques, d'inégalités de genre et de l'exclusion des femmes, voire de différences de capacités parfois criantes. Les OSC extérieures interviennent pour mettre en capacité (pas pour dicter) et pour amplifier (pas pour se substituer) aux voix des acteurs de la société civile du pays en développement.

C'est au travers d'une collaboration respectueuse et d'une coordination délibérée avec les différents acteurs du développement, et en particulier avec les donateurs et les gouvernements, que les OSC obtiendront des résultats pérennes et largement partagés. Les OSC demeurent néanmoins des acteurs de plein droit du développement, et pas de simples exécutants agissant pour le compte des donateurs ou des gouvernements. À la base de la coordination, il faut du respect mutuel, un accord sur les domaines précis où les objectifs et les stratégies de développement sont communs, et de l'égalité dans la définition des conditions de coordination.

## Questions-repères pour resituer les partenariats équitables et solidaires dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant d'instituer des partenariats équitables et solidaires : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de partenariats équitables et solidaires sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils les partenariats équitables et solidaires dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure les partenariats équitables et solidaires sont-ils déjà institutionnalisés dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment sont-ils (ou non) mis en oeuvre au quotidien ?
- D'après votre analyse, quelle sont les causes fondamentales des partenariats inéquitables et du manque de solidarité nationale et/ou internationale ? Quels sont les obstacles aux partenariats équitables et solidaires dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir les partenariats équitables et solidaires sont-ils contestés ? Par qui ? À quels groupes les partenariats inéquitables profitent-ils ? À quels groupes la solidarité profite-t-elle ? Quels groupes sont particulièrement délaissés ? Pourquoi ?
- Comment les partenariats équitables et solidaires sont-ils promus et respectés au quotidien ?
- Quels aspects relatifs aux partenariats équitables et solidaires sont cruciaux pour l'efficacité du développement ? Pourquoi et comment ?
- Quels groupes ont déjà une expérience des partenariats équitables et solidaires dans votre région et dans votre pôle d'activité ? Que pourriez-vous faire qu'ils ne font déjà ? Quelles sont les possibilités de mutualisation des connaissances, d'apprentissage entre pairs et de coordination des activités qui permettraient de promouvoir la transparence ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136, et 155

### Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance des partenariats équitables et solidaires ?



- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC du point de vue des partenariats équitables et solidaires ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de votre analyse ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers les partenariats équitables et solidaires se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 30, 72, et 77.

### Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés aux partenariats équitables et solidaires trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir les partenariats équitables et solidaires ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'autoréflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*Les partenariats équitables ne se décrètent pas avec des mots. Ils naissent de la volonté délibérée des deux parties, surtout la plus puissante des deux, de contrebalancer les inégalités. Cela s'applique aux relations entre OSC, entre les OSC et les donateurs de même qu'entre les OSC et leurs adhérents et sympathisants.*

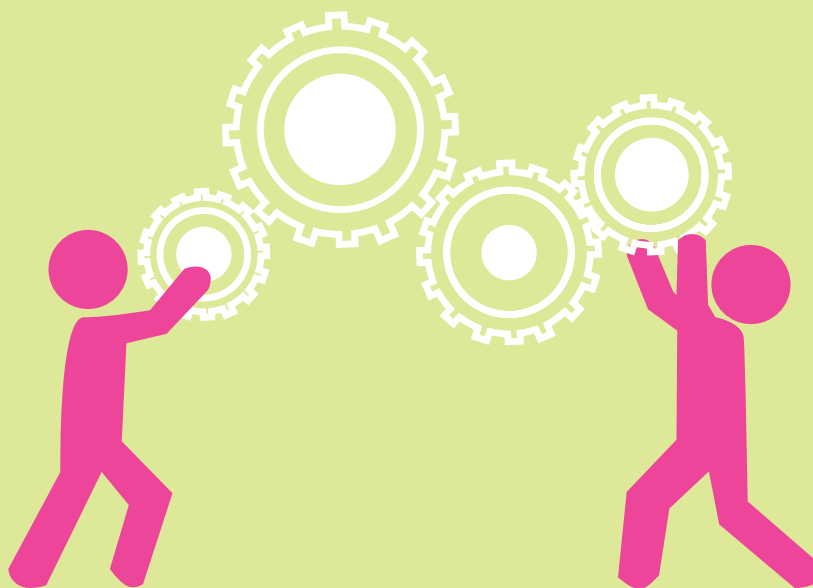
*Un partenariat efficace doit être dynamique et flexible pour que les partenaires puissent réagir face à des conditions changeantes sur le terrain.*

*Le plaidoyer doit décrire la réalité dans toute sa complexité afin de promouvoir une plus forte prise de conscience et un plus fort engagement citoyen dans les pays donateurs.*

*Rien ne remplacera jamais des communications régulières et une véritable inclusion pour préserver l'intérêt, l'implication et le soutien des gens.*

*Les OSC internationales qui travaillent dans des régions en conflit doivent se montrer solidaires des populations affectées en faisant pression sur leurs propres gouvernements pour qu'ils changent de politique.*

*Entre le partenaire le plus fort et le partenaire le plus faible, les rôles et les responsabilités ne sont pas les mêmes. Il incombe généralement au partenaire le plus fort de corriger les inégalités au sein de la relation.*”





Avant d'aller plus loin...

### **Votre analyse envisage-t-elle les partenariats équitables et solidaires dans toutes leurs dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- identification et traitement des problèmes de rapports de force entre les partenaires, y compris entre les OSC internationales et les OSC nationales ou locales. Le genre d'outils utilisés et le style de reporting, par exemple, peuvent trahir des a priori culturels. Les niveaux de formation et de connaissance de l'anglais attendus peuvent défavoriser certains acteurs qui auraient néanmoins beaucoup à apporter. Les promesses et les échéanciers ne sont pas tenus ou les procédures de demande de subvention et de prise de décisions du côté du donateur discriminent certains demandeurs. Des restrictions déraisonnables dans l'affectation des fonds et le pouvoir de veto des donateurs peuvent en outre hypothéquer l'indépendance et la durabilité de la société civile locale.
- suivi en temps et heure des contacts, plans et promesses initiaux
- financement du fonctionnement et sur le long terme des OSC
- favoriser les sources locales d'appui aux OSC
- partenariats durables et sur le long terme
- rôles pertinents pour les femmes et les personnes marginalisées
- partage des connaissances et des responsabilités mutuelles entre les partenaires
- responsabilité multidimensionnelle
- consolidation des processus, des opportunités et des structures existantes
- nouvelles formes de collaboration et inclusion d'autres acteurs de développement (le monde universitaire, par exemple)
- activités d'engagement du public

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant aux partenariats équitables et solidaires, notamment les ressources n° 2, 4, 17, 30, 32, 33, 35, 38, 60, 64, 65, 108, 116, 125, 131, 136, 137, 138, 143, 144, 161, 162, 164, 168, et 170.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de partenariats équitables et solidaires**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière de partenariats équitables et solidaires d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux causes fondamentales des inégalités à l'origine de partenariats inéquitables et du manque de solidarité et correspondent-ils à la nécessité d'une redevabilité multidimensionnelle ?



Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir des partenariats équitables et solidaires ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC.

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR INSTITUER DES PARTENARIATS ÉQUITABLES ET SOLIDAIRES

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Les partenaires participent pleinement à la conception et à l'évaluation des programmes.	Les accords de partenariat intègrent la transparence et la responsabilité mutuelles.	Les accords de partenariat intègrent la responsabilité multidimensionnelle et des évaluations bidirectionnelles des relations et des programmes.	La négociation des accords de partenariat est séparée de celle des contrats de financement.
Tous les partenaires sont conscients des problèmes de rapports de force.	Les OSC et les partenaires ont une vision commune et positive d'une participation et d'une appropriation locales et égalitaires.	Des systèmes et des comportements sont adoptés pour faciliter le partage des pouvoirs et pour garantir des prises de décisions, un suivi, une évaluation et un apprentissage conjoints avec les partenaires et les bénéficiaires.	Toutes les relations entre les partenaires sont guidées par des politiques de partenariat explicites.
Les mécanismes permettant d'apprendre avec les partenaires et d'apprendre des partenaires sont approfondis.	L'organisation institutionnalise des mécanismes lui permettant d'incorporer les leçons apprises dans ses structures et ses pratiques.	Des systèmes formels de suivi et d'évaluation tiennent compte de la satisfaction du partenaire et du bénéficiaire.	Les partenariats font l'objet d'un examen annuel conjoint institutionnalisé.
La confiance et le respect existent entre les partenaires.	Les partenaires exposent chacun leurs attentes et leurs postulats dans le respect de l'autre, et mettent en place des mécanismes de résolution des conflits qui répondent à leur culture.	L'apprentissage mutuel et la planification sont institutionnalisés ; la prévisibilité existe entre partenaires.	Des partenariats durables sont déployés et, dans certains cas, institutionnalisés.
Dans les pays du Nord, le plaidoyer politique est régulier et efficace.	Les opinions publiques du Nord sont conscientes de la complexité des efforts déployés pour un développement efficace et de la place qu'occupe leur pays à cet égard.	Les consultations Sud-Sud entre pairs sont institutionnalisées.	
Outre les projets, les frais de fonctionnement et le plaidoyer des OSC sont financés par les donateurs	Les partenariats entre OSC et entre donateurs et OSC reposent sur des engagements à long terme et intègrent l'apprentissage mutuel.	Les politiques de financement correspondent aux priorités locales.	Les OSC ont des sources de financement et des systèmes philanthropiques locaux.
Les processus aliénants qui gravitent autour des partenariats sont connus	On évite les approches aliénantes, notamment dans les propositions, le reporting, les outils de planification, etc.	Les donateurs veillent à ce que les outils et autres cadres internationaux destinés à soutenir la professionnalisation soient mis en oeuvre au profit de l'autonomisation des personnes, en mettant l'accent sur des partenariats égaux et l'appropriation locale.	Les donateurs harmonisent leurs systèmes de reporting et utilisent les langues locales.



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 39, 45, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme « des partenariats équitables et solidaires ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 2, 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, et 156. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.



## Mise en pratique du Principe n° 6:

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une OSC nationale avait été missionnée par une ONG internationale de développement pour déployer dans plusieurs villages reculés un projet dont le financement était déjà assuré. D'après le document du projet, une évaluation des besoins devait avoir lieu au cours de la première phase, vu l'importance de mener des activités qui correspondent aux réalités et aux besoins du terrain. Conformément à ses instructions, l'OSC nationale a créé des groupes référents, interrogé des jeunes et des femmes considérés comme des informateurs clés dans les villages et est revenue avec une longue liste de besoins. Le siège de l'OSC internationale de développement, établi à l'étranger, s'est basé sur ces informations pour préparer ses interventions en faveur du leadership des jeunes et de l'autonomisation des femmes par le biais de programmes de formation. Le plan d'action était identique à celui qui avait déjà été approuvé dans le document de financement, mais il était en outre conforme aux résultats de l'évaluation des besoins. En d'autres termes, les groupes référents et les interviews ont permis d'établir que le leadership des jeunes et l'autonomisation des femmes étaient bel et bien des besoins, mais que l'assainissement, l'emploi et l'éducation étaient plus prioritaires. Suite à cette expérience, l'OSC nationale s'est rendu compte qu'elle devait constamment échanger des informations avec les villages, et pas uniquement au moment de la planification d'un projet ni uniquement dans le contexte d'un possible financement. Elle a convié les leaders – hommes et femmes – du village à des réunions mensuelles afin d'y échanger des informations et des idées. Bien que la participation des villageois ait été fluctuante et que tous n'aient pas forcément trouvé d'utilité à ces réunions, celles-ci ont permis à l'OSC nationale de resserrer ses liens avec certains leaders locaux. Au moment où une nouvelle possibilité de financement s'est présentée, l'OSC nationale disposait des informations et des relations nécessaires pour influencer le contenu de la proposition de projet avant que celle-ci ne soit soumise à un bailleur de fonds, ce qui l'a rendue plus pertinente et plus proche des priorités locales. Chacun a pu mieux faire entendre sa voix : l'OSC nationale dans le partenariat avec l'ONG internationale de développement et les villageois dans le partenariat avec l'OSC nationale.

# Principe n° 7: Créer et mutualiser les savoirs et s'engager dans l'apprentissage mutuel

## Principe n° 7:

### CRÉER ET MUTUALISER LES SAVOIRS ET S'ENGAGER DANS L'APPRENTISSAGE MUTUEL

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... renforcent les moyens par lesquels elles tirent un enseignement de leur expérience, de celle des autres OSC et acteurs du développement, en intégrant les éléments probants de la pratique et des résultats du développement, et en incluant les savoirs et la sagesse des communautés locales et autochtones afin de renforcer l'innovation et la vision du futur qu'elles souhaitent construire.*

Les collaborations dédiées à un apprentissage itératif sont le fondement essentiel d'une évaluation de l'impact et des résultats durables du développement. Elles créent également les conditions propices à des synergies entre les différents acteurs du développement. Dans la sphère du développement, l'apprentissage exige à la fois des mécanismes efficaces d'introspection et de partage des informations et des connaissances. Cela passe notamment par l'organisation d'échanges entre les salariés de l'OSC, les pairs, les volontaires, les partenaires, les populations concernées et d'autres homologues.

Les OSC sont des organisations apprenantes pour qui la création, le partage et l'application des connaissances doivent devenir des composantes stratégiques et méthodologiques fondamentales. Cette quête du savoir doit être définie par l'OSC elle-même, constante, collective, itérative et fondée sur la participation, l'ouverture et la confiance. La mutualisation des savoirs (« l'apprentissage mutuel ») permet de renforcer le respect et la compréhension entre les partenaires, notamment du point de vue des savoirs locaux, des éléments culturels, des relations hommes-femmes, des valeurs, de la spiritualité et des différentes façons de travailler. Une véritable mutualisation des savoirs n'est possible qu'à partir du moment où l'on reconnaît et où l'on s'attaque aux rapports de force déséquilibrés qui peuvent lui faire obstacle. L'amélioration de l'efficacité de la contribution des OSC au développement et l'apprentissage organisationnel passent inévitablement par un renforcement des capacités taillé sur mesures et disposant des ressources nécessaires. Pour adapter et affiner leurs stratégies, leurs priorités et leurs méthodes de travail, les OSC doivent procéder régulièrement à des évaluations qualitatives auxquelles elles associent étroitement les partenaires de développement et les parties prenantes concernées. L'apprentissage organisationnel ne devrait toutefois pas se limiter à de simples processus de « gestion axée sur les résultats à court terme ».

## Questions-repères pour resituer la création de savoirs, la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant de créer, de mutualiser et de gérer les savoirs et l'apprentissage mutuel : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de création de savoirs, de mutualisation des savoirs et d'apprentissage mutuel sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils la création et la mutualisation des savoirs ainsi que l'apprentissage mutuel dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Dans quelle mesure la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel sont-ils déjà institutionnalisés dans les lois, les réglementations et les structures sociales ? Comment sont-ils (ou non) mis en oeuvre au quotidien ?
- Comment la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel sont-ils respectés dans la vie et les relations quotidiennes ?
- Quelle valeur ajoutée prête-t-on (ou pas) à la mutualisation des savoirs ? Quels risques et avantages lui associe-t-on ? Quelles sont les opinions culturelles les plus courantes en matière d'expérimentation, de prise de risque et d'échec ?
- D'après votre analyse, quelle sont les principaux obstacles à la création et à la mutualisation des savoirs ainsi qu'à l'apprentissage mutuel dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- Dans quelle mesure les efforts déployés pour promouvoir la création et la mutualisation des savoirs ainsi que l'apprentissage mutuel sont-ils contestés ? Par qui ?
- Quels formes de savoir sont jugées les plus crédibles et comment sont-elles mutualisées ? De qui le savoir est-il considéré comme pertinent ? De qui est-il considéré comme moins important ? Quels préjugés sous-tendent probablement ces convictions ?
- Quels aspects relatifs à la création et à la mutualisation des savoirs ainsi qu'à l'apprentissage mutuel sont cruciaux pour l'efficacité du développement ? Pourquoi et comment ?
- Jusqu'à quel point les collaborations sont-elles fréquentes ? Entre qui ? Sur quels thèmes ? Comment sont-elles structurées ?
- À quoi ressemble la collaboration dans la vie et les relations quotidiennes dans divers contextes ? Quelle valeur ajoutée prête-t-on à la collaboration ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136, et 155.



## Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de la définition et de l'importance de créer et de mutualiser des savoirs et de s'engager dans l'apprentissage mutuel ?
- Comment votre OSC crée-t-elle des savoirs ? Quels types de savoir sont jugés les plus crédibles ? Quels sont les groupes dont le savoir est plus / moins valorisé au sein de votre OSC ? Pourquoi ?
- Comment votre OSC mutualise-t-elle les savoirs et l'apprentissage ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC en matière de création et de mutualisation des savoirs ainsi qu'en matière d'apprentissage mutuel ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de l'analyse évoquée ci-dessus ?
- Quels sont les défis et les lacunes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 72 et 77.

## Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés à la création et à la mutualisation des savoirs ainsi qu'à l'apprentissage mutuel trouvent un profond écho en vous ? Quels sont ceux qui vous paraissent moins familiers ou moins pertinents ? Pourquoi ? Partagez-vous vos connaissances et vos éclairages avec d'autres personnes ? Apprenez-vous avec d'autres personnes ? Comment gérez-vous les échecs ? Qu'est-ce qui peut inciter à apprendre et à mutualiser ? Comment gérez-vous la critique ? En quoi cela affecte-t-il la façon dont vous promouvez la création des savoirs, la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel au sein de votre OSC ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'auto-réflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101.





## VOIX DU FORUM OUVERT

“

*Une bonne planification part du principe que les acteurs locaux connaissent mieux les mécanismes de changement dans leur contexte que les acteurs internationaux.*

*Une attitude défensive, surtout de la part de la direction, ferme la porte à tout apprentissage. Les dirigeants d'une organisation doivent être les parangons d'une ouverture confiante et sans a priori aux critiques, aux idées nouvelles et aux pratiques innovantes.*

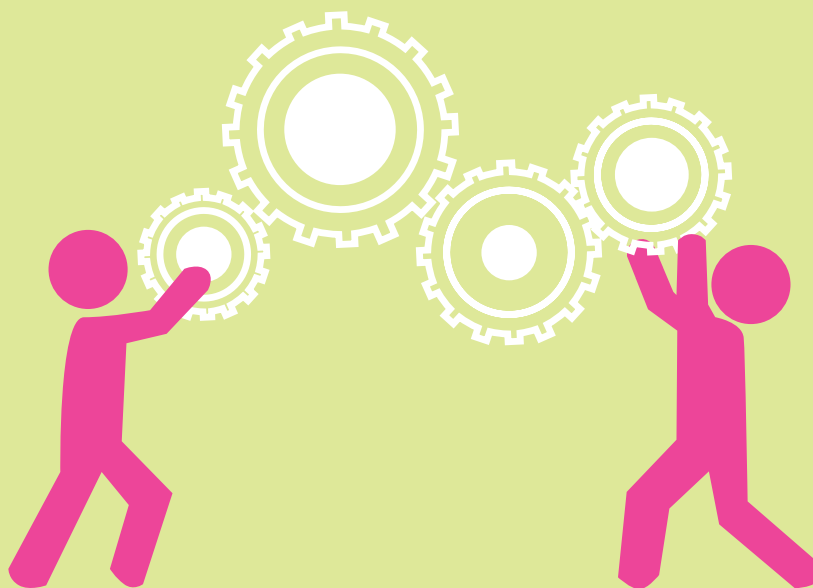
*Dans des situations de conflit, se rendre sur place pour recueillir des informations et associer les bénéficiaires peut s'avérer trop dangereux. Trouvez des solutions alternatives adéquates !*

*La concurrence entre OSC peut être un frein à l'apprentissage mutuel.*

*L'apprentissage mutuel est quelque chose qui vous transforme. On ne peut la réduire au suivi-évaluation ou à la gestion axée sur les résultats.*

*L'apprentissage coûte sans doute du temps et de l'argent, mais l'investissement est plus que compensé par l'augmentation des niveaux de satisfaction, de productivité, et d'efficacité.*

*Les donateurs qui sanctionnent les titulaires de subventions parce que les résultats de leurs évaluations sont loin d'être parfaits prennent le risque de ruiner les efforts d'apprentissage.*”





Avant d'aller plus loin...

### **Votre analyse envisage-t-elle la création des savoirs, la mutualisation des savoirs et l'apprentissage mutuel dans toutes ses dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- tirer les enseignements d'outils de recherche (les fiches d'appréciation citoyennes, la budgétisation égalitaire, par exemple) afin d'apporter de précieux éclairages aux processus de planification du développement
- investir dans l'apprentissage entre pairs
- s'engager dans l'apprentissage multidirectionnel : « Sud-Sud », « Sud-Nord », « Est-Ouest », et apprendre des bénéficiaires, des adhérents et sympathisants, de ses pairs, et de manière intersectorielle (université, secteur privé et secteur public)
- identifier les déséquilibres dans les rapports de force qui entravent l'apprentissage : la dépendance vis-à-vis de partenaires ou de budgets, la crainte de l'échec ou de la sanction, etc.
- être prêt à prendre l'initiative et à accepter des risques raisonnables, en apportant un soutien à la fois politique et financier
- valoriser les leçons à tirer aussi bien de réussites que de demi-réussites ou d'échecs
- s'engager dans l'apprentissage de contenus et de processus.
- investir dans la formation et l'acquisition de compétences pour manier les outils de manière appropriée et bénéfique (adaptation des outils internationaux à un usage local et inversement).

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la mutualisation des savoirs et à l'apprentissage mutuel, notamment les ressources n° 17, 46, 54, 55, 56, 83, 116, 125, 127, 131, 136, 137, 142, 144, 147, 149, 150, 154, 161, et 164.

### **Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de création et de mutualisation des savoirs et d'engagement dans l'apprentissage mutuel**

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en matière de création et de mutualisation des savoirs et d'engagement dans l'apprentissage mutuel d'ici un an ? Trois ans ? Cinq ans ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux principaux obstacles empêchant de créer et de mutualiser les savoirs et de s'engager dans l'apprentissage mutuel ?



Le tableau ci-après suggère quelques objectifs destinés à promouvoir la création et la mutualisation des savoirs et l'engagement dans l'apprentissage mutuel ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC..

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR CRÉER ET MUTUALISER LES SAVOIRS ET S'ENGAGER DANS L'APPRENTISSAGE MUTUEL

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Il y a une prise de conscience des effets qu'un déséquilibre dans les rapports de force peut avoir sur l'apprentissage mutuel. Les problèmes de pouvoir sont identifiés et résolus par les parties prenantes.	Les échanges de savoirs sont intégrés dans les pratiques de l'OSC (réunions du personnel, évaluations, débriefings, par ex.).	Les acteurs locaux et autochtones participent aux échanges de savoirs.	Les donateurs, les OSC et les partenaires soutiennent la participation des bénéficiaires aux échanges régionaux et mondiaux de savoirs.
Les échanges de planification et les processus d'apprentissage Sud-Sud sont institutionnalisés.	Le Nord apprend du Sud, de « l'Est » et de « l'Ouest ».	Les OSC du Nord se diversifient du point de vue ethnique, culturel et géographique, y compris au siège de l'OSC et parmi ses cadres dirigeants.	L'apprentissage mutuel et égalitaire est institutionnalisé pour améliorer la contribution à l'efficacité du développement.
Les OSC et les donateurs sont disposés à reconnaître leurs erreurs et à prendre des risques calculés.	Les OSC et les partenaires valorisent les leçons tirées des réussites et des erreurs.	Les leçons apprises sont diffusées.	Les bonnes pratiques et les nouveaux modes de pensée sont intériorisés et intégrés.
Le personnel est bien formé aux outils pertinents.	Le personnel a intériorisé les concepts et les outils, a l'occasion de s'en servir, et le fait en toute confiance.	Les OSC, les réseaux et les donateurs favorisent l'usage des concepts et des outils pertinents.	Les concepts et les outils sont pertinents par rapport au contexte; ils améliorent la façon de penser et de pratiquer la coopération au développement.
La dimension apprentissage des approches de suivi-évaluation officielles est renforcée.	Le personnel est formé à des approches de suivi-évaluation locales et internationales.	Le personnel participe à la définition des indicateurs utilisés pour mesurer les progrès accomplis.	De nouvelles normes de suivi-évaluation et d'exploitation des résultats et des leçons apprises sont régulièrement mises en place afin d'améliorer la pratique.
Des collaborations existent pour favoriser l'acquisition de compétences et le transfert de connaissances	Les approches de coopération au développement qui marchent sont mutualisées	Les approches qui ne marchent pas sont analysées collectivement.	Des solutions sont élaborées collectivement pour relever les défis de la coopération au développement.



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborez un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme « de la mutualisation des savoirs et de l'apprentissage mutuel ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborez un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborez un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, et 156. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.



## Mise en pratique du Principe n° 7 :

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une nouvelle directrice des ressources humaines avait été dépêchée vers l'antenne locale d'un syndicat pour régler des conflits de personnel qui nuisaient à l'action syndicale et qui mettaient cette antenne en fâcheuse posture. Immédiatement confrontée à l'attitude hostile du personnel, la DRH a tenté de savoir ce qui se passait. Pensant que les salariés seraient plus enclins à s'épancher si leurs points de vue restaient confidentiels, elle a rédigé un petit questionnaire qu'elle leur a demandé de compléter et de déposer anonymement sur son bureau. Tout ce qu'elle a récolté, c'est un seul questionnaire... et vierge ! Elle a essayé d'inviter des salariés à déjeuner pour engager une conversation informelle, mais ils étaient toujours trop occupés, disaient-ils. Obligée de remettre un rapport au siège, elle a rédigé un mémo dans lequel elle expliquait que le personnel, profondément blessé, était devenu méfiant. Avant de l'envoyer, elle a toutefois fait lire son mémo aux salariés de l'antenne locale. Ceux-ci ont été impressionnés par l'ouverture et l'honnêteté de la DRH, mais aucun n'a fait de commentaires. Ils ont en revanche, cessé de s'autocensurer en sa présence et c'est ainsi qu'elle a commencé à apprendre que certains actes posés par les directions précédentes et du moment avaient vivement choqué le personnel local. Elle a commencé à institutionnaliser quelques petits changements répondant à des besoins du personnel. Elle a reculé la réunion hebdomadaire du personnel d'une heure pour que les parents puissent plus facilement conduire leurs enfants à l'école et arriver à temps pour la réunion. Elle a demandé qu'un point soit ajouté à l'ordre du jour de la réunion pour partager les enseignements des projets et pour donner à chacun l'occasion de s'exprimer. Peu à peu, le scepticisme et la suspicion du personnel ont disparu pour faire place à un soutien lorsqu'elle s'opposait aux méthodes de gestion de l'antenne locale. Au début, les dirigeants ont été sur la défensive, mais la DRH les a formés à l'importance d'un retour d'information critique et à la façon de créer des environnements d'apprentissage. Elle a institutionnalisé la valeur de l'apprentissage en exigeant de tous les salariés qu'ils lui soumettent des projets d'apprentissage, pour lesquels ils recevaient du temps libre ou le remboursement des frais d'études. Outre une ambiance de travail plus détendue et un niveau de satisfaction plus élevé, la qualité du travail s'est également améliorée. Le personnel peut communiquer ce qu'il a appris sur le terrain pour mettre sans cesse la barre plus haut en ce qui concerne les prestations de services de l'antenne locale.

# Principe n° 8: S'engager à obtenir des changements positifs et durables

## Principe n° 8:

### S'ENGAGER À OBTENIR DES CHANGEMENTS POSITIFS ET DURABLES

*Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles... collaborent pour que leurs actions de développement aient des effets et un impact durables, en se concentrant sur les résultats et les conditions d'un changement durable pour les peuples, en mettant spécialement l'accent sur les populations pauvres et marginalisées, afin d'assurer un héritage durable pour les générations présentes et futures.*

Les OSC obtiennent des effets de développement durables en prenant des engagements sur le long terme, en travaillant en partenariat, en autonomisant les communautés et en se montrant solidaires des populations concernées. La pérennisation d'un changement positif, porteur de développement, s'obtient aussi par la complémentarité entre les divers acteurs du développement et par le souci de s'attaquer aux causes profondes des inégalités, de la pauvreté et de la marginalisation. Dans des situations d'après-conflit, les OSC peuvent jouer un rôle important dans les efforts de pacification et de restauration de la nation. Dans ces circonstances, où l'État voit parfois sa mission et son périmètre d'action se restreindre, les OSC ont beaucoup à apporter et peuvent combler d'importantes lacunes, mais elles doivent épauler et non se substituer à l'État, auquel il incombe de fournir des biens publics accessibles à tous comme l'éducation et la santé et de rendre compte de son action. Il s'agit néanmoins de renforcer la capacité de l'État à fournir ces biens publics.

Les OSC reconnaissent par ailleurs qu'elles doivent impérativement améliorer leurs propres capacités à évaluer, à démontrer – preuves à l'appui – et à communiquer l'impact et la durabilité d'une action souvent complexe et de longue haleine. Les OSC qui veulent changer durablement leur façon de travailler doivent adhérer au principe d'égalité des genres et l'inscrire en filigrane de toutes leurs actions de développement. C'est au travers du regard de leurs homologues locaux et des populations concernées que l'efficacité de leur contribution à un changement social positif, y compris pour atteindre l'égalité des genres, sera mesurée. L'évaluation des OSC devra également tenir compte de la conjoncture politique et socioéconomique qui peut nuire ou contribuer à la pérennité des changements induits par les résultats produits par les OSC en termes de développement, surtout dans des situations de conflit ou d'après-conflit.

## Questions-repères pour resituer les changements durables dans le contexte opérationnel de votre OSC

Il n'y a pas d'approche universelle ou graduée permettant d'obtenir des changements durables : vous allez devoir élaborer un plan qui fonctionne pour votre OSC, à partir d'une analyse honnête, éclairée par vos entretiens avec divers experts et parties prenantes. Les questions ci-après doivent vous aider à appréhender le contexte économique, politique et social dans lequel vous travaillez ainsi que les opportunités et les contraintes induites par les structures, mandat et ressources propres à votre OSC. Vos expériences et points de vue personnels en matière de changements durables sont également primordiaux. Une analyse complète doit présider à la définition des objectifs, des indicateurs et des plans vous permettant d'obtenir et de suivre vos progrès.

### Comment analyser le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) opère votre OSC

- Comment la plupart des gens définissent-ils « les changements durables » dans le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ? Quels autres termes et concepts plus locaux sont utilisés pour y faire référence ?
- Quels effets et résultats engendrés par les efforts de développement sont considérés comme durables ? Quels changements sont jugés nécessaires pour améliorer les approches actuelles pour l'obtention de résultats durables ? Qui les soutient et qui s'y oppose ? Pourquoi ?
- Quelle place tangible la jeunesse occupe-t-elle dans la planification de l'avenir ? Quelles compétences et responsabilités attribue-t-on aux jeunes et aux enfants ?
- Quelles sont les compétences (les plus) pertinentes pour forger l'avenir, selon votre OSC ? Comment les promeut-elle ?
- Comment la réflexion à long terme / à court terme se traduit-elle dans les lois et les structures sociales du (des) contexte(s) dans le(s)quel(s) vous opérez ?
- A-t-on plutôt tendance à penser au passé, au présent ou à l'avenir ? Dans quelle mesure cette orientation temporelle influence-t-elle vos processus décisionnels ?
- Comment le changement est-il vécu par la plupart des gens ?
- Quels types de conflits façonnent le contexte politique et social dans lequel vous opérez ? Comment les conflits sont-ils gérés et/ou résolus ? À qui profitent les divisions existantes ou émergentes ? Qui en souffre ?
- Parmi tous les problèmes actuels, lequel conditionnera grandement l'avenir de nombreuses personnes ? De certaines personnes ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse des politiques, des évolutions et des intérêts des parties prenantes, notamment les ressources n° 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136, et 155.



## Comment analyser les aspects organisationnels pertinents pour votre OSC

- Songez à votre OSC, à son histoire particulière, à son mandat, à ses collaborateurs et à ses adhérents et sympathisants. Dans quelle mesure existe-t-il, au sein de votre organisation, un consensus autour de ce que signifie l'obtention de changements positifs et durables ?
- Quelles tendances votre OSC voit-elle se dessiner ? Comment les inclut-elle dans ses objectifs et ses stratégies ?
- Quels sont actuellement les objectifs poursuivis par votre OSC pour promouvoir des changements durables ? Comment comptez-vous vous en rapprocher à la lumière de votre analyse ? Quels objectifs supplémentaires seraient pertinents pour le travail de votre OSC ?
- De quelle manière l'engagement de votre OSC envers l'obtention de changements durables se manifeste-t-il en interne, dans ses politiques, ses pratiques et son fonctionnement quotidien ?
- Quels aspects de la culture et de la politique de votre organisation l'aident ou la freinent dans l'obtention de changements positifs et durables ?
- Quels agents de changement associez-vous à vos activités ? Qui excluez-vous ? Pourquoi ?
- Quelles autres parties prenantes travaillent déjà sur les changements positifs et durables ? Comment pouvez-vous collaborer avec elles ? Comment pouvez-vous vous servir de leurs bonnes pratiques ?
- Qui fait obstacle aux changements positifs (autrement dit, qui sont les « empêcheurs de tourner en rond ») et comment les impliquer pour garantir des changements durables ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'analyse organisationnelle et à l'auto-évaluation, notamment les ressources n° 69, 72, et 77.

## Comment évaluer vos attitudes personnelles

- Quels aspects liés aux changements durables trouvent un profond écho en vous et quels sont ceux qui vous sont moins familiers ou vous paraissent moins pertinents ? Pourquoi ? Quel sens accordez-vous personnellement à la notion du « vivre bien » (« buen vivir ») ? En quoi cela affecte-t-il votre façon de promouvoir les changements durables ?

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à l'auto-réflexion et à la réflexion critique, notamment les ressources n° 80 et 101





## VOIX DU FORUM OUVERT

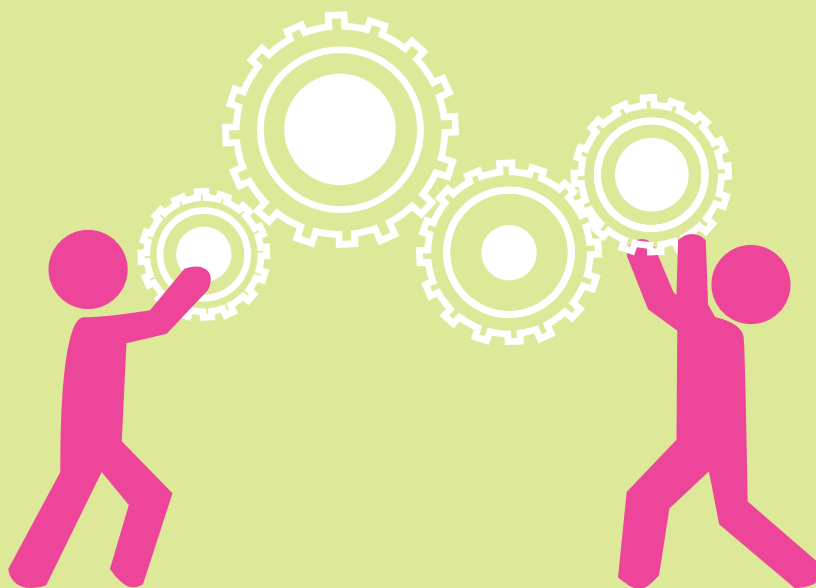
“ Sachez qu’il y a fondamentalement plusieurs façons de conceptualiser le développement, y compris des façons qui privilégient les valeurs non matérielles, le processus plutôt que les résultats, et l’obligation plutôt que les avantages escomptés.

*Les situations de conflit modifient la sphère d’influence des OSC sur le changement, leur prédilection pour des priorités locales et leur réflexion sur le long terme, tantôt en les limitant, tantôt en les élargissant.*

*Ménagez vos ressources, en pensant toujours aux générations présentes et futures.*

*Dans des situations de conflit, l’apprentissage, le maillage et la collaboration sont sans doute plus difficiles, mais néanmoins vitaux pour un changement durable.*

*La collaboration a ses inconvénients, en diluant la force des messages, par exemple. Mais elle offre l’avantage d’un impact plus fort et d’une institutionnalisation sur le long terme.*”





Avant d'aller plus loin...

**Votre analyse envisage-t-elle les changements positifs et durables dans toutes leurs dimensions ? Certaines OSC tiennent compte des dimensions suivantes :**

- mettre les personnes en capacité d'influencer leur propre développement
- organiser des dialogues politiques plurilatéraux
- trouver des alternatives à des approches non durables et faire prendre conscience que la durabilité est possible
- plaider pour que les biens publics soient fournis par le gouvernement
- plaider pour un développement économique axé sur les moyens de subsistance
- se concentrer sur une gestion non violente des conflits en s'attelant notamment aux facteurs structurels, déclencheurs et régénérateurs de conflits politiques ou autres
- s'opposer à la politisation de l'aide dans les situations de crise et de conflit
- promouvoir l'inclusion sociale
- se concentrer sur la sécurité et le bien-être humains (y compris en termes de besoins matériels, d'environnement sain et de cohésion et de sûreté sociales)
- promouvoir l'accès aux ressources et leur contrôle par les communautés
- améliorer la capacité des sociétés civiles à concrétiser les droits humains et le développement durable
- assurer l'indépendance et la pérennité financière des OSC
- plaider pour une citoyenneté mondiale
- promouvoir l'annulation de la dette des nations en développement
- promouvoir le déliement de l'Aide publique au développement (APD)
- promouvoir la responsabilité sociale des entreprises
- promouvoir la redevabilité dans l'ensemble du secteur financier
- promouvoir des schémas de consommation responsables
- repérer et minimiser les effets négatifs du commerce international sur le développement

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant aux changements positifs et durables, notamment les ressources n° 4, 31, 32, 33, 43, 44, 48, 57, 98, 108, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 145, 147, 148, 149, 150, 155, 159, 162, 163, 168, et 170.



## Comment définir les objectifs de votre OSC en matière de changements positifs et durables

À partir de l'analyse faite par votre OSC du contexte local et des problèmes organisationnels, et à partir de votre propre vision des choses, vous pouvez définir les objectifs spécifiques que votre OSC pourrait se donner, en gardant à l'esprit les ressources humaines et financières dont elle dispose et les travaux qui se font déjà dans ce domaine.

- Quels objectifs ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables (tant au sein de votre organisation qu'au sein de l'environnement que vous cherchez à influencer) votre OSC et vous-mêmes souhaitez-vous atteindre en termes de changements positifs et durables ?
- Quel lien établissez-vous entre ces objectifs et d'autres processus et objectifs auxquels votre organisation a déjà souscrit ? Quelles sont les implications des éventuels chevauchements ou contradictions ?
- Vos objectifs s'attaquent-ils aux principaux obstacles à des changements positifs et durables ?

Le tableau **sur la page qui suit** suggère quelques objectifs destinés à promouvoir des changements positifs et durables ainsi que leur articulation au fil du temps, dans le cadre d'un engagement durable. Nous ne cherchons ici qu'à aiguïser l'appétit de vos neurones créatifs. À vous de déterminer vos véritables objectifs, en fonction du contexte particulier de votre OSC. →

## OBJECTIFS SUGGÉRÉS POUR OBTENIR DES CHANGEMENTS POSITIFS ET DURABLES

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Identification et établissement de relations avec les parties prenantes qui s'intéressent au développement durable	Des coalitions et des réseaux de mutualisation des savoirs sont mis en place et leurs constatations sont accessibles.	Les stratégies et les activités des OSC et des donateurs intègrent des scénarios d'avenir.	Les stratégies et les activités des OSC et des donateurs sont complémentaires pour assurer des changements durables.
Les donateurs harmonisent l'aide accordée aux gouvernements avec la participation de la société civile.	Les donateurs coordonnent l'aide entre eux et avec les institutions nationales.	L'aide est coordonnée de manière transparente dans toutes les sphères de développement.	L'aide est efficace et contrôlée démocratiquement.
Les programmes d'aide aux sinistrés intègrent les leçons apprises.	Les programmes d'aide aux sinistrés sont adaptés au contexte culturel et social du lieu de déploiement.	Les organisations d'aide aux sinistrés coordonnent leurs efforts entre elles et avec les gouvernements	L'aide aux sinistrés est efficace.
Vous avez un esprit et une analyse critiques.	Les enfants et les jeunes sont habilités à identifier et à exprimer leurs besoins, leurs intérêts et leurs idées.	Les enfants et les jeunes sont associés à la planification, à l'évaluation et à l'amélioration des programmes.	Les gouvernements promeuvent les droits et l'inclusion des enfants et des jeunes.
Le personnel, les partenaires et les bénéficiaires sont formés à la préservation des ressources.	Les ressources sont utilisées à bon escient.	Des indicateurs sont définis, en mettant l'accent sur des indicateurs qualitatifs qui mesurent les conséquences des activités sur l'avenir.	Les sociétés utilisent leurs ressources efficacement et les préservent.
Les causes fondamentales des conflits sont reconnues et combattues.	Des mécanismes internes et externes de réconciliation sont en place, notamment pour la réinsertion des combattants.	Des mécanismes judiciaires collectifs et individuels sont en place.	Les mécanismes de gestion et de résolution des conflits sans recours à la violence sont efficaces.
Les facteurs de migration forcée sont atténués.	Les migrants et les populations déplacées sont traités avec respect et bénéficient d'un soutien.	Les migrants, les populations déplacées et les communautés affectées coopèrent pour trouver des solutions durables et fondées sur les droits	Mise en place de lois et de politiques de migration fondées sur les droits.
Les enfants et les jeunes comprennent qu'il faut s'atteler à l'injustice et aux inégalités dans le monde.	Les enfants et les jeunes ont la capacité et la volonté de participer au développement durable de la planète.	Les enfants et les jeunes respectent et attachent beaucoup d'importance à la diversité et aux droits.	Les citoyens du monde sont des éléments actifs de la communauté locale et internationale.
Le coût et le fardeau de la dégradation de l'environnement sont répartis (responsabilité du pollueur).	La gestion du développement socioéconomique mondial est devenue une responsabilité partagée.	L'utilisation des ressources naturelles est minimisée de manière juste et durable	La solidarité mondiale est un fait.



Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant au choix des objectifs (processus de décision), notamment les ressources n° 15, 16, 39, 45, 49, 52, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102, et 103.

## Comment planifier, suivre et évaluer les programmes et les activités engagés par votre OSC pour atteindre ses objectifs

- Pour chaque objectif, élaborer un plan d'action spécifique qui, étayé par de solides éléments probants, a toutes les chances d'aboutir. Faites passer l'ensemble des dimensions de votre OSC – structure organisationnelle, contrats, allocation des ressources (temps, argent, pouvoir, ressources humaines), action et relations – au prisme « des changements positifs et durables ».
- Pour chaque étape de votre plan d'action, songez à tous les pièges et aux défis que vous pourriez rencontrer et élaborer un plan pour les surmonter.
- Concevez et appliquez des méthodes de réflexion, de suivi-évaluation et d'intégration des leçons apprises.

Les indicateurs sont essentiels pour suivre et pour évaluer le travail d'une OSC. Ils permettent également de susciter des attentes réalistes parmi les collaborateurs, les bénéficiaires et les donateurs. Pour chaque objectif, définissez des indicateurs, puis élaborer un plan de suivi. En général, il vaut mieux définir les indicateurs de manière participative, en associant les bénéficiaires visés.

Identifiez et mettez en oeuvre des mécanismes de responsabilité multidimensionnelle envers :

- les bénéficiaires
- vos adhérents et sympathisants
- vos pairs, les plates-formes / associations d'OSC
- les donateurs / les bailleurs de fonds / les investisseurs
- le gouvernement / les organismes de réglementation
- les autres parties prenantes pertinentes dans le contexte de votre OSC

Dans l'inventaire, vous trouverez des ressources se rapportant à la planification, à la programmation, à la gestion du changement, au suivi, à l'évaluation et à la responsabilité multidimensionnelle, notamment les ressources n° 4, 7, 8, 9, 13, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, et 156. Vous y trouverez également des ressources se rapportant à la définition des indicateurs, notamment les ressources n° 8, 10, 11, 48, 72, et 75.





## Mise en pratique du Principe n° 8:

### CAS D'ÉCOLE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Une grande OSC nationale, largement soutenue financièrement par une diaspora très aisée, avait décidé de lancer un projet éducatif de qualité dans une certaine ville. Le projet pilote de cinq ans englobait tous les aspects d'un enseignement de qualité : élaboration d'un cursus, formation des enseignants, matériel didactique, infrastructures, implication des parents, inclusion des élèves handicapés, appui du secteur privé à l'éducation et sensibilisation de l'opinion publique. Tous les indicateurs d'un enseignement de qualité (résultats scolaires ; poursuite de la scolarité ; niveau de satisfaction des élèves, des enseignants et des parents ; etc.) se sont nettement améliorés. Le projet pilote s'est doté de toutes sortes de matériels didactiques adaptés, en langues locales, ainsi que d'autres outils tels que des spots radio, des publicités à la TV, des sympathisants célèbres, etc. Au cours de la troisième année du projet pilote, l'OSC nationale a décidé de resserrer ses liens avec les autorités locales et nationales qui avaient entériné son projet, sans toutefois beaucoup s'y investir. Au sein de son projet, l'OSC a créé des postes pour les fonctionnaires et elle a multiplié les contacts avec les représentants du gouvernement. La quatrième année, l'OSC nationale a engagé un travail de maillage intensif auprès d'autres OSC éducatives et d'autres organismes publics de soutien à l'éducation. Elle a organisé des rencontres officielles pour discuter de l'institutionnalisation de son projet pilote et voir comment les diverses parties prenantes pourraient y contribuer ou en bénéficier. À l'issue de la phase pilote, tout le monde était d'accord pour dire qu'il fallait institutionnaliser le projet au sein du Ministère de l'éducation nationale et que les OSC éducatives devraient jouer un rôle actif, surtout au cours des trois premières années de transition. L'OSC nationale a considéré cette institutionnalisation comme un succès, bien qu'elle ne puisse s'empêcher de craindre pour la qualité de son projet. Elle avait su trouver un tel appui au sein du gouvernement, de la société civile et de la société en général, qu'il lui paraissait normal de passer le flambeau au gouvernement pour qu'il reproduise l'expérience au plan national, et de se réorienter vers une mission de suivi et de plaidoyer en faveur d'un changement positif et durable.



# CHAPITRE III:

## Renforcer les mécanismes de redevabilité des OSC

### RENFORCER LES MÉCANISMES DE REDEVABILITÉ DES OSC<sup>4</sup>

*Extrait du Consensus OSC de Siem Reap relatif au Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement<sup>5</sup>*

#### L'obligation de rendre des comptes est inscrite dans les mandats des OSC...

Il incombe à tous les acteurs du développement de prouver les effets de leurs interventions, surtout auprès des communautés qu'ils desservent et qui sont les plus affectées. Les OSC reconnaissent et approuvent l'obligation énoncée par le cinquième Principe d'Istanbul de pratiquer la transparence et la responsabilité tant du point de vue de leurs actions de développement que de leurs effets. La redevabilité des organisations de la société civile procède de leurs mandats organisationnels respectifs, et fait partie intégrante de leur action en tant qu'agents de changement pour le bien public, au sein des communautés et avec les opinions publiques favorables à leur action. Les OSC concrétisent cette responsabilité en se dotant de divers mécanismes de redevabilité qui varient en fonction des contextes organisationnels et nationaux.

En tant qu'acteurs de développement, les OSC bénéficient de la confiance significative de l'opinion publique et des acteurs locaux... La majorité des OSC se plie à des normes de gestion et d'éthique exigeantes. Les appels qui leur sont légitimement adressés afin d'améliorer leur redevabilité et leur transparence trouvent un écho, sous la forme de diverses mesures : renforcement de la supervision des OSC par un conseil d'administration élu, dialogue constant et transparent avec les partenaires de programme, communication claire avec le public, accès à des rapports de programme et à des audits financiers externes, respect de la supervision par un organisme public de réglementation, sans parler des nombreux codes de conduite ou éthiques mis en place par les OSC. Les différents mécanismes doivent aussi tenir compte de la nature multidirectionnelle de la redevabilité : au sein des pays donateurs et des pays en développement ; tout d'abord auprès des principales parties prenantes, mais aussi auprès des organisations paires, des partenaires, de l'opinion publique et des bailleurs de fonds privés et publics.

Bien que les OSC soient tenues à une redevabilité et une transparence vigoureuse, leurs efforts peuvent se heurter aux contraintes d'un contexte politique difficile. La mise en oeuvre des mécanismes de redevabilité des OSC peut s'avérer difficile lorsque le gouvernement ne garantit pas le droit fondamental de toute communauté discriminée et marginalisée, à s'organiser, à participer à la vie publique et à suivre les trajectoires de développement qu'elle s'est définies.

Les mécanismes de redevabilité des OSC peuvent prendre des formes multiples. Les pratiques sont souvent moins formelles, parfois peu visibles, dans les petites OSC communautaires. One World Trust a recensé et documenté des dizaines de mécanismes de redevabilité volontaires mis en place par les OSC au niveau local, national et mondial. CIVICUS, le fameux réseau mondial d'OSC, a lancé un important programme pluriannuel intitulé « Légimité, transparence et redevabilité » afin de promouvoir l'apprentissage, la mutualisation et le partage entre pairs des bonnes pratiques de transparence et de redevabilité.

#### Reconnaître les défis posés par les mécanismes de redevabilité...

Afin d'afficher leur redevabilité, les OSC doivent relever de nombreux défis pratiques internes et externes tels que la diversité des acteurs et leur nombre, le fait de devoir suivre des approches fondées sur des partenariats équitables, le volontariat qui influence leur mode d'organisation et d'action, les effets inattendus qu'induisent les changements de contexte politique, les demandes de reddition de comptes en tous sens (juridiques, contractuelles et éthiques) auxquelles les OSC doivent répondre. Il n'existe aucun modèle de

<sup>4</sup> Toutes les planifications et tous les efforts bien intentionnés au monde ne peuvent être durables sans la redevabilité. La redevabilité est éminemment importante, or souvent mal comprise. C'est la raison pour laquelle nous reproduisons ici le chapitre que le Cadre international consacre à cette notion. Vous trouverez la liste des ressources permettant aux OSC d'améliorer leur redevabilité dans le chapitre II du présent guide, sous le point intitulé « Principe n° 5 : pratiquer la transparence et la redevabilité ».

<sup>5</sup> Le Cadre international a été approuvé par l'Assemblée générale du Forum ouvert des 28 et 29 juin 2011. Le texte complet est disponible sur le site du Forum ouvert : [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).



redevabilité compatible pour toutes les situations et tous les types d'organisation. Les OSC approuvent et encouragent dès lors le partage des enseignements livrés par des systèmes existants afin de développer de nouveaux mécanismes qui renforcent leur redevabilité individuelle et collective.

Que ce soit en termes de processus ou d'engagement, la redevabilité des OSC ne se résume pas à la publication de rapports financiers audités. La redevabilité des OSC, en tant qu'acteurs du développement, se mesure essentiellement à leur capacité à travailler avec les premières parties prenantes, avec les communautés locales, avec les personnes marginalisées et en situation de pauvreté afin de déterminer, de mettre en oeuvre et d'évaluer des effets et des résultats de développement fixés de commun accord. Pour une OSC, se montrer redevable équivaut à maximiser ses efforts pour tenir compte des points de vue des personnes en situation de pauvreté. Mais les mécanismes de redevabilité des OSC se heurtent à de nombreuses difficultés pour mesurer les efforts déployés par celles-ci auprès des communautés de base, des personnes en situation de pauvreté et d'autres populations affectées. Les OSC travaillent souvent dans le cadre de partenariats et de contextes nationaux divers, par rapport à des politiques et des réglementations variables, fixés par les donateurs et par les gouvernements des pays en développement, bref, dans des conditions non propices à de forts mécanismes de redevabilité pour les OSC.

Les « Principes d'Istanbul » – corpus de valeurs et de principes qui cadrent la redevabilité des OSC en termes d'efficacité de leur contribution au développement – sont sujets à interprétation. La prise en compte du contexte, mais aussi des difficultés inhérentes accompagnent la définition et le suivi de normes de redevabilité appropriées et objectives correspondant à ces principes. Cela vaut en particulier pour les OSC qui travaillent dans des situations de conflit et d'après-conflit.

Les mécanismes de redevabilité des OSC ne devraient pas s'intéresser qu'aux effets distincts et mesurables de l'action de développement, mais aussi à ceux d'autres domaines, comme le plaidoyer et la mobilisation en faveur du changement, qu'il est rarement simple de s'attribuer.

Les OSC considèrent la transparence maximale comme un postulat fondamental de la redevabilité. Elles doivent néanmoins s'atteler aux problèmes pratiques que ce critère soulève (durée, coût, charge de travail, vie privée, protection des droits et de la vie privée des partenaires et des personnes vulnérables). La mise en oeuvre des normes de transparence doit également tenir compte de divers facteurs organisationnels : taille de l'organisation, nécessité d'améliorer l'organisation interne, ainsi que la formation et le renforcement des capacités du personnel et des volontaires sur les systèmes d'audit et de reporting ou encore d'avoir des ressources allouées spécifiquement au suivi et à l'évaluation. Pour la plupart des petites et moyennes OSC, les coalitions (réseaux, fédérations, confédérations d'OSC) s'avèrent généralement indispensables pour relever ces défis, au travers de mécanismes de redevabilité collective.

## Renforcer les mécanismes de redevabilité des OSC...

En tant qu'acteurs du développement, les OSC prennent très au sérieux leur obligation de redevabilité totale envers toutes les intervenants clés, quel que soit le contexte national. Elles considèrent dès lors que les mécanismes de redevabilité doivent impérativement être de nature volontaire, et non des « réglementations » imposées par le gouvernement ou par d'autres OSC. Compte tenu de l'hétérogénéité des OSC à travers le monde, les mécanismes volontaires sont le seul moyen concret de fournir un cadre permettant d'améliorer les modes d'action des OSC tout en étant suffisamment souple que pour préserver leur autonomie et leur indépendance.

Par nature et pour rester crédibles, des mécanismes volontaires doivent évoluer et se renforcer dans le temps et en fonction des conjonctures. L'engagement pris par les OSC se caractérise notamment par la volonté de se plier aux normes les plus exigeantes pour trouver des mécanismes innovants qui se conforment de manière crédible aux exigences de multiples parties prenantes.





Les bonnes pratiques dans les mécanismes de redevabilité, les conseils pour améliorer la pratique de développement des OSC et la poursuite du dialogue entre OSC à l'échelon national via le Forum ouvert proposent plusieurs voies à suivre. Le Forum ouvert recommande quelques approches de base pour faire progresser les OSC sur la voie d'un renforcement de leurs mécanismes de redevabilité :

- 1. Les normes de redevabilité reposent sur les Principes d'Istanbul et les orientations définies dans le présent Cadre.** Les mécanismes de redevabilité doivent aussi aborder plus largement les questions de gouvernance organisationnelle.
- 2. Les mécanismes volontaires doivent indiquer clairement qui rend des comptes à qui et à propos de quoi.**
- 3. Le meilleur moyen de définir des mécanismes de redevabilité volontaires en prenant en compte les exigences contextuelles, c'est de le faire conjointement avec ceux dont le travail sera mesuré.** Si possible, les principales parties prenantes seront consultées. Les mécanismes de redevabilité devraient favoriser l'apprentissage organisationnel et proposer des mesures pour relever les défis.
- 4. Les codes de conduite et les mécanismes de redevabilité doivent être accessibles – et faire sens – pour les principales parties prenantes.** Pour rendre pleinement compte aux principales parties prenantes, les communications doivent être claires, accessibles, pertinentes et relatives au contexte local.
- 5. La flexibilité et l'adaptabilité** sont essentielles à une application réaliste des mécanismes de redevabilité dans des situations diverses et souvent imprévisibles.
- 6. Les mécanismes doivent proposer un modèle de bonne pratique et ne jamais imposer à un tiers des principes ou des mesures de résultat que l'OSC n'accepterait pas pour elle-même.**
- 7. Les mécanismes existants et les leçons apprises doivent être utilisés afin de renforcer la redevabilité au niveau des pays,** surtout à travers les collectifs d'OSC. Pour renforcer les mécanismes de redevabilité, il est important de s'y conformer de manière crédible, en évitant les chevauchements, les redondances et les coûts de transaction élevés.

# CHAPITRE IV:

## Inventaire des ressources : méthodes, outils, bonnes pratiques, normes, modèles

### INVENTAIRE DES RESSOURCES

Cet inventaire des ressources est un catalogue indicatif de mécanismes, d'outils, de leçons apprises, de bonnes pratiques et d'autres ressources auquel les OSC peuvent se référer pour appliquer les Principes d'Istanbul pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement dans leur contexte. Comme les principes se chevauchent et se renforcent mutuellement, la plupart des ressources renvoient à plusieurs principes. Toutes les ressources reprises dans cet inventaire sont gratuites et disponibles en ligne.

Idéalement, les ressources devraient avoir une répartition Sud-Sud et Sud-Nord aussi fréquente que la répartition Nord-Sud, et être disponibles dans plusieurs langues. Malgré tous nos efforts et nos contacts, force est de constater que la plupart des ressources reprises dans cet inventaire ont été élaborées à un niveau international et que la plupart d'entre elles sont en anglais (sauf indication contraire).

- Ress. 1)** « Promoting child rights to end child poverty: Achieving lasting change through Child-Centered Community Development ». Guide de programme de Plan International (PI). Ce manuel de 84 pages publié en 2010 est une ressource pour la programmation basée sur les droits, surtout pour les enfants. Il reprend les facteurs environnementaux, le plan du programme et un plan de suivi-évaluation dans le cadre de principes et de droits. Adresse de téléchargement : <http://plan-international.org/files/global/publications/about-plan/Plan%20Programme%20Guide%205-10-10%20MONO.pdf>
- Ress. 2)** Internationalization Process d'Action Aid est un modèle de partage des pouvoirs au travers d'une restructuration de l'organisation. Voyez sa description à cette adresse : [http://www.actionaid.org/exchanges/issue\\_4/internationalisation.html](http://www.actionaid.org/exchanges/issue_4/internationalisation.html).  
À noter également « Leadership & Internationalization in ActionAid », une présentation de 8 pages publiée en 2010 qui montre le processus d'internationalisation de la structure d'Action Aid. Adresse de téléchargement : <http://www.peopleinaid.org/pool/files/Events/Leadership%20and%20Internationalization%20in%20%20ActionAid.pdf>
- Ress. 3)** Publié par Humanitarian Practice Network, « Children's feedback committees in Zimbabwe: an experiment in accountability » décrit de manière succincte la progression et les pièges de la mise en capacité des bénéficiaires, surtout au travers de comités de remontée d'information composés d'enfants. Adresse de téléchargement : <http://www.odihpn.org/report.asp?id=2640>
- Ress. 4)** EuropeAid 2004 propose des directives détaillées (158 pages) pour la gestion du cycle de projet (de la programmation aux outils, en passant par les normes, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation), le Cadre logique, l'évaluation des capacités institutionnelles, la participation et l'appropriation. Voyez : [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm)

- Ress. 5)** International Initiative for Impact Evaluation (3ie) a publié « Impact Evaluation in the Post-Disaster Setting: A Conceptual Discussion in the Context of the 2005 Pakistan Earthquake. » Cette analyse de 49 pages, publiée en 2009, décrit les défis spécifiquement rencontrés dans une évaluation d'impact post catastrophe (PDIE), analyse les concepts existants, propose un cadre d'analyse et fixe des principes directeurs. Adresse de téléchargement : [www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/Working%20Paper%205.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20Paper%205.pdf)
- Ress. 6)** International Initiative for Impact Evaluation (3ie) a publié en 2011 une analyse de l'efficacité du paquet d'interventions communautaires destinées à réduire la morbidité et la mortalité maternelles et néonatales, notamment par le biais d'un renforcement des liens avec les systèmes locaux de soins de santé, sous le titre « Community-Based Intervention Packages for Reducing Maternal Morbidity and Mortality and Improving Neonatal Outcomes. » Adresse de téléchargement : [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_synthetic2/Maternal%20health%20May%202011%20FINAL.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_synthetic2/Maternal%20health%20May%202011%20FINAL.pdf)
- Ress. 7)** Roetman (2011) décrit les dilemmes éthiques et pratiques auxquels les OSC doivent faire face dans leurs évaluations d'impact en analysant l'expérience d'International Child Support dans l'ouest du Kenya (16 pages). Adresse de téléchargement : [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/WP11\\_Final%201103.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP11_Final%201103.pdf)
- Ress. 8)** « Monitoring and Evaluating Projects » (2006) est un manuel par étapes dans lequel la Banque mondiale propose des orientations opérationnelles détaillées pour le benchmarking et l'analyse d'impact, y compris au travers d'enquêtes et de groupes référents (59 pages). Adresse de téléchargement : <http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/GrunImpactEvaluationManualFinal.pdf>
- Ress. 9)** « Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners » (2000) est un manuel de la Banque mondiale qui décrit les techniques, la conception et la mise en oeuvre des évaluations d'impact, à partir de nombreuses études de cas et de bonnes pratiques (225 pages). Adresse de téléchargement : <http://siteresources.worldbank.org/INTIS-PMA/Resources/handbook.pdf>
- Ress. 10)** Bastia (2000) s'intéresse aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de suivi et d'évaluation de la stratégie d'intégration transversale des questions de genre de l'OIT dans un ouvrage intitulé « Qualitative and Quantitative Indicators for the Monitoring and Evaluation of the ILO Gender Mainstreaming Strategy. » Dans les pages 17 et suivantes, elle livre un aperçu des avantages que procure l'usage d'indicateurs, de définitions, de dimensions et de types d'indicateurs (y compris sexospécifiques). Adresse de téléchargement : <http://www.womeng.net/wp/library/Methodology%20Indicators.pdf>
- Ress. 11)** Gender Evaluation Methodology (GEM) propose une introduction rapide et une évaluation générale des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Voyez : [http://www.apcwomen.org/gemkit/en/gem\\_tool/step4a2.htm](http://www.apcwomen.org/gemkit/en/gem_tool/step4a2.htm)
- Ress. 12)** « Concept Note on the Use of Gender Sensitive Qualitative Indicators for Monitoring Implementation of the Beijing Platform for Action » est une note de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique des Nations unies qui propose diverses méthodes pour concevoir des indicateurs sexospécifiques et qui montre le risque de reproduire les déséquilibres des rapports de force dans les indicateurs (13 pages). Adresse de téléchargement : <http://www.unescap.org/esid/GAD/Events/High-level%20meeting%20Sep%202004/Final%20note%20qualitative%20indicators%20-%20Meena.pdf>



- Ress. 13)** En 2009, International Initiative for Impact Evaluation a publié un recueil de 22 pages intitulé « Better evidence for a better world ». Cette série de courts essais se penche sur la corrélation entre des éléments plus probants et des décisions plus avisées, en sous-pesant les chances d'une politique et d'une pratique basées sur des éléments probants (étude de cas : le bien-être des enfants), et en formulant des recommandations pour une meilleure gestion de l'apprentissage. Adresse de téléchargement : [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/47.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/47.pdf)
- Ress. 14)** Prowse et Snilstveit (2010) sont les auteurs de « Impact evaluation and interventions to address climate change: A scoping study. » Cette étude donne un aperçu du changement climatique, des réponses politiques, des flux de financement et des évaluations d'impact des interventions d'atténuation et d'adaptation au changement climatique (51 pages). Adresse de téléchargement : [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/Working%20paper%207.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20paper%207.pdf)
- Ress. 15)** L'analyse Pareto (« règle 80/20 ») part du principe qu'un petit nombre de facteurs sont à l'origine de la plupart des problèmes. Elle aide le décideur à repérer les problèmes les plus cruciaux, et à améliorer ainsi la performance globale. Voyez l'une des nombreuses descriptions de cette analyse à cette adresse : <http://www.projectsmart.co.uk/pareto-analysis-step-by-step.html>
- Ress. 16)** La méthode de comparaison par paires permet d'identifier les priorités surtout lorsque différentes demandes convoitent les mêmes ressources. Voyez l'une des nombreuses descriptions de cette méthode à cette adresse : [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_02.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_02.htm)
- Ress. 17)** REFLECT est une méthode globale destinée à promouvoir la communication et la participation en ayant conscience des rapports de force. Ce manuel de 142 pages est la méthodologie utilisée par Action Aid pour améliorer la participation judicieuse des communautés de base aux prises de décision. Adresse de téléchargement : [http://www.actionaid.org.uk/doc\\_lib/190\\_1\\_reflect\\_full.pdf](http://www.actionaid.org.uk/doc_lib/190_1_reflect_full.pdf)
- Ress. 18)** « Égalité entre les sexes. Consolidation de la paix. Un cadre opérationnel » est un ouvrage de 17 pages dans lequel l'Unité de consolidation de la paix de l'ACDI analyse les perceptions sexospécifiques durant les phases de pré-conflit, de conflit et d'après-conflit ainsi que des stratégies de développement pertinentes. Ce cadre permet aux praticiens de considérer les femmes comme des actrices de plein droit du développement durant les phase d'analyse, de programmation, de mise en oeuvre et d'évaluation des efforts de consolidation de la paix. Adresse de téléchargement : <http://www.mineaction.org/downloads/1/C-Gender-FR.pdf> (Également disponible en anglais : <http://www.mineaction.org/downloads/1/C-Gender-EN.pdf>)
- Ress. 19)** « Introducing Gender in Conflict and Conflict Prevention: Conceptual and Policy Implications » est un document de 11 pages dans lequel l'INSTRAW (Institut international de recherche et de formation des Nations unies pour la promotion des femmes) présente un cadre d'analyse, de planification et de mise en oeuvre de la gestion et de la prévention des conflits sensible aux questions de genre. Adresse de téléchargement : [http://www.abrahamsvision.org/documents/readings/2008vision/israeli-palestinian-conflict/obligatory/gender\\_and\\_conflict.pdf](http://www.abrahamsvision.org/documents/readings/2008vision/israeli-palestinian-conflict/obligatory/gender_and_conflict.pdf)
- Ress. 20)** KOFF, le centre de consolidation de la paix, a rédigé un aperçu de 2 pages intitulé « Dos and Don'ts of Gender Analysis ». Adresse de téléchargement : [http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user\\_upload/pdf/KOFF/genderperspective.pdf](http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderperspective.pdf)
- Ress. 21)** KOFF, le centre de consolidation de la paix, propose un aperçu d'une page intitulé « Dos and Don'ts in Gender and Do No Harm ». Adresse de téléchargement : [http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user\\_upload/pdf/KOFF/genderdonoharm.pdf](http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderdonoharm.pdf)



- Ress. 22)** « Barefoot Guide to Working with Organizations and Social Change » est un guide qui fourmille d'études de cas, d'idées et d'informations sur les processus de changement social au sein d'une organisation. Facile et très amusant à lire en indonésien ou en anglais. Adresse du site : [www.barefootguide.de](http://www.barefootguide.de)
- Ress. 23)** L'organisation britannique Overseas Development Institute (ODI) présente une évaluation d'impact sexospécifique, c'est-à-dire un cadre pour l'intégration transversale des questions de genre applicable à la législation, aux projets et aux programmes politiques, aux budgets, aux rapports, aux services, etc. ODI explique les étapes et fournit des exemples. Voyez : [http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/EBP/Gender\\_impact.html](http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/EBP/Gender_impact.html). ODI a également publié un rapport dédié aux audits sur l'intégration sexospécifique (étude de cas pour le DFID au Malawi) <http://www.odi.org.uk/resources/download/1195.pdf>. Il s'agit d'un guide sur les audits d'intégration sexospécifique qui aborde les corrélations entre la politique, les droits, la redevabilité et le processus budgétaire (<http://www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf>).
- Ress.24)** Le DfID, l'agence britannique pour le développement international, a publié en 2002 un document stratégique de 60 pages traitant de la nécessité de se préoccuper des budgets publics pour arriver à des résultats favorables aux pauvres, aux droits humains et à la redevabilité dans les politiques publiques. Le document décrit par ailleurs les défis que ce type d'approche risque de rencontrer. Adresse de téléchargement : [www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf)
- Ress. 25)** Oxfam UK a publié une vue d'ensemble des programmes qui promeuvent la participation et le leadership des femmes. Il décrit la situation des femmes en politique, dans l'économie et dans les OSC, en indiquant les obstacles rencontrés, et les obstacles supplémentaires pour les femmes pauvres. Ce document de 19 pages propose un large éventail d'approches, convenant particulièrement à l'Afrique. Adresse de téléchargement : [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_gender1\\_overview.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender1_overview.pdf). Également disponible en français : [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_leadership\\_1\\_fr.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_fr.pdf). En portugais : [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_leadership\\_1\\_pt.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_pt.pdf). En espagnol : [http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog\\_insights\\_gender2\\_overview\\_sp.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender2_overview_sp.pdf).
- Ress. 26)** UN Women présente les politiques et les instruments liés au genre (politiques du Secrétariat des Nations unies, politique de lutte contre le harcèlement, principales politiques et actions liées à l'équilibre hommes/femmes, problématiques liées à la vie privée et professionnelle, stratégie en faveur de l'équilibre hommes/femmes, etc.). Adresse du site en anglais: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/fpcareer2.htm>
- Ress. 27)** Les Rapports sur le développement humain du PNUD mesurent les inégalités grâce à l'indice sexospécifique de développement humain (ISDH) et à l'indice de participation des femmes. Pour une introduction aux rapports, voyez : [http://hdr.undp.org/en/statistics/indices/gdi\\_gem/](http://hdr.undp.org/en/statistics/indices/gdi_gem/). Pour les télécharger, voyez : <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1995/chapters/>
- Ress. 28)** Gender@work décrit la mise en pratique de son cadre de changement organisationnel sur les questions de genre en s'intéressant plus particulièrement aux relations, aux rapports de force et à la compréhension des organisations et des systèmes. L'accent est mis sur l'imprévisibilité des résultats ; les conclusions proviennent de la mise en oeuvre d'un programme en Afrique et en Asie du Sud. Adresse de téléchargement : [http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Action\\_Learning\\_for\\_Gender\\_Equality-FINAL-3\\_0.pdf](http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Action_Learning_for_Gender_Equality-FINAL-3_0.pdf)



- Ress. 29)** Kepa a réalisé un « enviromètre » : des questions qui favorisent et évaluent les pratiques écologiques d'une organisation, comme des modes de déplacement écologiques, l'utilisation de produits durables ou recyclables lors des ateliers, des bureaux et des constructions écologiques. Une étude de cas est incluse. Disponible en anglais, en espagnol et en portugais à cette adresse : <http://www.kepa.fi/julkaisut/julkaisusarjat/9337>
- Ress. 30)** Kepa a publié une « boussole des partenaires » qui suggère des critères et des procédures pour un bon partenariat. Disponible en finnois, en anglais, en espagnol et en portugais à cette adresse : <http://www.kepa.fi/toiminta/hankeneuvonta/hanketyokalut/kumppanuuden-kompassi>
- Ress. 31)** Une évaluation externe très critique du programme d'émancipation des femmes du DFID remet en cause le postulat selon lequel la croissance économique serait synonyme d'émancipation pour la femme. Adresse de téléchargement : <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/70/Session1.2PinderDoc.pdf>
- Ress. 32)** BOND a publié un guide pratique de 8 pages sur les stratégies de financement du budget de fonctionnement. Cette publication reprend une définition des frais de fonctionnement et du budget de fonctionnement, propose différentes stratégies pour assurer le financement du budget de fonctionnement avec leurs avantages et leurs inconvénients et accompagne le lecteur au fil de l'élaboration d'une stratégie de financement appropriée du budget de fonctionnement. Adresse de téléchargement : [http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/080D1224-B0C8-4684-B8E6-B7F0F1B2D5D2/0/CSO\\_17\\_BONDcorefundingstrateg.pdf](http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/080D1224-B0C8-4684-B8E6-B7F0F1B2D5D2/0/CSO_17_BONDcorefundingstrateg.pdf)
- Ress. 33)** Oxfam Novib a rédigé un plaidoyer dans lequel il demande aux donateurs de se rendre compte du pouvoir qu'ils détiennent grâce au contrôle qu'ils exercent sur les budgets qu'ils distribuent. L'article leur demande de faire preuve de plus d'humilité à l'égard des entreprises sociales, d'apporter un budget de fonctionnement aux OSC locales pour renforcer et pérenniser les mouvements sociaux et de se préoccuper avant tout des bénéficiaires. Voyez: <http://www.alliancemagazine.org/node/982>
- Ress. 34)** En 2010, One World Trust/World Vision a publié une note d'information de 23 pages (Briefing Paper #126) qui identifie divers types d'initiatives d'autoréglementation dans le Sud, la nature de leurs mécanismes de respect des obligations et les principes qui sous-tendent l'efficacité. Adresse de téléchargement : [http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding\\_to\\_Southern\\_Effectiveness\\_WVI\\_OWT\\_Joint\\_Paper.pdf](http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding_to_Southern_Effectiveness_WVI_OWT_Joint_Paper.pdf)
- Ress. 35)** One World Trust/World Vision a publié un panoramique de 20 pages en anglais sur les initiatives prises par les OSC du Nord pour améliorer leur contribution à l'efficacité du développement. Il répertorie ces initiatives par type (documents politiques, codes de conduite, outils d'auto-évaluation, programmes de certification, par exemple), par pôle thématique ou encore en fonction de la nature du mécanisme de respect des obligations. On y retrouve des commentaires sur l'efficacité et la redevabilité, l'appropriation, les partenariats et la participation, la transparence et la bonne gouvernance, l'apprentissage, l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, l'indépendance, et le respect. Adresse de téléchargement : <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding-to-CSO-Development-Effectiveness-Initiatives-OWT-WV-122-2009.pdf>



- Ress. 36)** La Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations unies (2008) énonce les droits humains, mais aussi politiques, économiques et sociaux des personnes handicapées. Elle définit les responsabilités des États parties et esquisse les contours des mécanismes de mise en oeuvre. Disponible en français, en anglais, en espagnol, en russe, en arabe et en chinois à cette adresse : <http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm#convtext>
- Ress. 37)** Le Consortium européen des fondations sur les droits de l'homme et le handicap a réalisé une étude sur les défis et les bonnes pratiques dans la mise en oeuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations unies. Ce document de 187 pages, destiné aux stratèges politiques et à d'autres intervenants compétents, décrit les obligations et les pratiques existantes et formule quelques recommandations pour la mise en oeuvre de la Convention. Disponible en anglais à cette adresse : [http://study.efc.be/files/repository/20110201165756\\_VC20081214\\_FINAL\\_REPORT\\_web\\_010211.pdf](http://study.efc.be/files/repository/20110201165756_VC20081214_FINAL_REPORT_web_010211.pdf)
- Ress. 38)** WINGS-CF a publié des études de cas sur des organisations qui tentent de promouvoir de nouvelles formes de philanthropie par le biais de fondations communautaires (le Forum des donateurs tchèques, par exemple, ou la Southern African Grantmakers' Association (SAGA)). Les études analysent les cadres économiques, politiques et réglementaires ainsi que les mentalités, les ressources, les objectifs, les activités et les réalisations. Elles identifient les défis et les facteurs-clés de la réussite du soutien à des fondations communautaires. Celles-ci offrent un moyen de renforcer l'appropriation locale des processus de développement. Adresse du site : <http://www.wingsweb.org>
- Ress. 39)** L'Institut danois de défense des droits de l'Homme a publié « Applying a Rights-Based Approach » (2007), un excellent guide de 45 pages destiné à la société civile et qui définit en quoi une approche par les droits se distingue d'une approche caritative ou axée sur les besoins. Il examine des notions telles que les détenteurs de droits, les titulaires de devoirs, les aides à l'analyse, à la conception, à la mise en oeuvre et au suivi-évaluation des programmes. Adresse de téléchargement : <http://www.humanrights.dk/files/pdf/Publikationer/applying%20a%20rights%20based%20approach.pdf>
- Ress. 40)** Le guide de 61 pages que Tearfund consacre aux projets à impact moyen (2009) propose six étapes pour évaluer l'incidence d'un projet sur l'environnement naturel. L'évaluation fait partie intégrante du cycle de projet traditionnel et peut être réalisée par n'importe qui ayant une expérience de la planification de projet, bien que les éclairages d'un expert soit parfois nécessaires pour des évaluations environnementales. Disponible en français, en anglais, en espagnol et en portugais à cette adresse : [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Topics/Environmental%20Sustainability/EnvAssess\\_F\\_web.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Topics/Environmental%20Sustainability/EnvAssess_F_web.pdf)
- Ress. 41)** Tearfund (2009) a publié « CEDRA – Évaluation des risques et de l'adaptation au changement climatique et à la dégradation de l'environnement ». Ces 72 pages d'aide à l'évaluation des risques d'un projet se concentrent sur les effets conjugués du changement climatique et de la dégradation de l'environnement, la façon dont ils affectent les projets et les programmes, et les endroits où ces derniers doivent être ajustés par rapport à l'évolution des risques et des réalités. Le guide principal s'accompagne de trois outils complémentaires : une liste récapitulative, un questionnaire et un modèle de rapport. Disponibles en français, en anglais, en espagnol et en portugais à cette adresse : <http://tilz.tearfund.org/Topics/Environmental+Sustainability/CEDRA+downloads.htm>



- Ress. 42)** En 2009, l'IIED (International Institute for Environment and Development) a publié deux guides détaillés à propos des défis et des opportunités liés à l'intégration transversale de l'environnement, en présentant la chose comme la fusion des intérêts écologiques et développementaux. Ces guides proposent un processus d'analyse et de prise de décisions qui laisse entrevoir un large spectre de résultats. Les 110 pages d'analyse et d'orientations se rapportant aux niveaux national et international d'élaboration des politiques peuvent être téléchargés à cette adresse : [http://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Challenges%20\(consolidated\)%20\(30%20July%2009\)\(2\).pdf](http://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Challenges%20(consolidated)%20(30%20July%2009)(2).pdf). Quant au manuel de 108 pages se rapportant au niveau organisationnel, sa structure et ses activités, vous le trouverez ici : <http://pubs.iied.org/pdfs/17504IIED.pdf>
- Ress. 43)** Grantcraft (2011) propose une note d'orientation de 4 pages sur l'apprentissage et la conversion en organisation apprenante, même lorsque le temps presse. Adresse de téléchargement <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=3294>
- Ress. 44)** « Islamic Relief Environment Policy » (2009) est un document de 11 pages qui aborde la relation entre la pauvreté et la destruction de l'environnement, plus particulièrement du point de vue des effets sanitaires, de la disponibilité des aliments / de la sécurité alimentaire, de la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, de la biodiversité, des réfugiés écologiques et des dissensions / guerres civiles. Adresse de téléchargement : <http://www.islamic-relief.com/indepth/downloads/Environmental%20Policy.pdf>
- Ress. 45)** IDEO, en collaboration avec les groupements à but non lucratif ICRW et Heifer International, a publié un guide de 105 pages intitulé « Human Centered Design Toolkit ». Le but est d'être davantage à l'écoute des besoins des communautés (stratégies d'engagement communautaire), de trouver des solutions innovantes, voulues par la population, faisables sur le plan technique et organisationnel et viables d'un point de vue financier. Disponible en anglais et en portugais à cette adresse : <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
- Ress. 46)** CIVICUS (l'Alliance mondiale pour la participation citoyenne) propose de nombreux ouvrages en français, en anglais, en allemand et en espagnol traitant des questions de redevabilité, de transparence, de lutte contre la corruption et de légitimité (la norme AA1000 d'engagement des parties prenantes, l'évaluation de l'action et de l'aide humanitaire, le manuel de la participation, le manuel de la gouvernance», les guides et codes de conduite des approches basées sur les droits). Voyez : <http://lta.civicus.org/resources/guides> (Cliquer sur les liens anglais pour arriver aux pages où sont éventuellement proposées des versions françaises).
- Ress. 47)** CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation) propose des outils, des guides, des ressources juridiques, des documents politiques et des études de cas portant sur l'évaluation de l'impact, les compétences humanitaires, les capacités du personnel, etc. Voyez : <http://lta.civicus.org/resources/guides>
- Ress. 48)** GDRC (Global Development Research Center) propose des définitions, des concepts, des indicateurs et des récits se rapportant au développement durable au sens de bien-être humain et de durabilité écologique. Le site web dresse une liste d'organisations, d'institutions, d'initiatives, de programmes et d'outils (participation du public aux prises de décisions concernant l'environnement, par exemple). Voyez : <http://www.gdrc.org/sustdev/index.html#pubs-sustdev>





- Ress. 49)** Plusieurs modèles d'évaluation rurale participative, d'évaluation rurale rapide (PRA) et d'apprentissage et action participatifs (PLA) s'inspirent de la pensée de Paulo Freire et de bien d'autres. L'IEED (International Institute for Environment and Development) propose toute une gamme de manuels, de récits et d'études consacrés aux pratiques participatives, en mettant plus particulièrement l'accent sur les questions environnementales et agricoles. Disponibles en anglais et en espagnol à cette adresse : <http://pubs.iied.org/search.php?k=Participatory+Learning+and+Action>
- Ress. 50)** La rubrique d'UN Women consacrée à la budgétisation sensible au genre (ou « budgétisation égalitaire » selon la terminologie OCDE) propose divers documents consacrés à ce sujet, disponible en français, en arabe, en anglais, en espagnol et en portugais à cette adresse : [http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com\\_joomdoc&view=docman&gid=276&task=cat\\_view&Itemid=189](http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&view=docman&gid=276&task=cat_view&Itemid=189)  
 Accès direct aux ressources en français : [http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com\\_joomdoc&task=cat\\_view&gid=186&Itemid=189](http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=186&Itemid=189)  
 Voyez aussi : [http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com\\_joomdoc&task=cat\\_view&gid=196&Itemid=189](http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=196&Itemid=189)
- Ress. 51)** ELDIS propose ses manuels, guides, bonnes pratiques et ceux d'autres OSC dans les domaines du plaidoyer, de la gouvernance, du suivi-évaluation, de la participation, de la gestion de projet et de la corruption. Voyez : <http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/manuals-and-toolkits>
- Ress. 52)** L'Aga Khan Development Network propose des processus et des méthodes permettant d'améliorer la coopération entre les conseils d'administration, le personnel et les volontaires afin de rendre l'organisation plus efficace. Adresse de téléchargement : [http://www.akdn.org/publications/civil\\_society\\_booklet4.pdf](http://www.akdn.org/publications/civil_society_booklet4.pdf)
- Ress. 53)** Le site web « All about Boards and Directors (For-Profit and Nonprofit) » s'intéresse aux responsabilités des conseils d'administration et des équipes de direction, aux problèmes juridiques, à l'éthique, aux risques, à la gestion des ressources humaines, aux relations entre membres du personnel, à la collecte de fonds, aux relations publiques et aux réunions. Ce site peut être traduit dans la plupart des langues. Voyez : <http://managementhelp.org/boards/boards.htm>
- Ress. 54)** Social Network Analysis est un outil d'analyse des relations entre les personnes qui permet de voir comment mutualiser les connaissances entre elles. Vous trouverez l'une de ses nombreuses descriptions à cette adresse : <http://www.kstoolkit.org/social+network+analysis>
- Ress. 55)** Going International a dressé des listes d'organisations, d'articles et d'outils se rapportant à l'internationalisation du périmètre d'activité d'une organisation, au partage des connaissances, à la communication interculturelle, à la gouvernance et à la gestion internationales des OSC, aux médias sociaux et aux ressources financières. Voyez : [www.goinginternational.com/resource.htm](http://www.goinginternational.com/resource.htm)
- Ress. 56)** « Dare to Share » est une collection d'outils et de méthodes de gestion du savoir (apprentissage, mutualisation, utilisation de nouveaux éclairages) compilée par la Direction du développement et de la coopération (DDC – Suisse). Un excellent site web où se côtoient des ressources en français, en anglais, en allemand et en espagnol. Voyez : [http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share/Knowledge\\_Management\\_Methods\\_and\\_Tools](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools)  
 Le site est en anglais. Cliquez sur 'Library' pour obtenir la liste de tous les documents, y compris en français.



- Ress. 57)** L'Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire publiée jusqu'en 2005 propose des Rapports des évaluations mondiales sur les changements dans les écosystèmes (eau, biodiversité, zones où la couverture terrestre change rapidement, désertification) et le bien-être des êtres humains. Les rapports rassemblent les connaissances du secteur privé, des praticiens, des communautés locales et des peuples autochtones. Ils analysent les tendances, élaborent des scénarios et décrivent des réponses politiques qui sont toujours d'actualité. Ils fournissent également des informations générales. Disponibles en français, en anglais, en espagnol, en arabe et en chinois. Pour le français, voyez : <http://www.millenniumassessment.org/fr/Global.html>
- Ress. 58)** United Nations University (UNU) propose des apprentissages en ligne autour de diverses questions environnementales (climat, pétrole, alimentation, biodiversité, forêts, eau) et des évaluations d'impact sur l'environnement. Le site applique de nombreuses méthodes, dont les missions sur le terrain, les études de cas et les « libres savoirs ». Voyez : <http://onlinelearning.unu.edu/en/>
- Ress. 59)** L'Irish Association of NGOs a analysé les défis et les mécanismes de redevabilité des OSC (ascendants, descendants, internes et horizontaux, notamment). Cette analyse examine les rôles des OSC du Nord et du Sud et ceux des donateurs. Adresse de téléchargement : [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CSO\\_accountability\\_paper.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CSO_accountability_paper.pdf)
- Ress. 60)** En 2001, David La Piana a compilé un guide de 29 pages destiné aux bailleurs de fonds qui veulent soutenir une « véritable coopération » entre les parties prenantes du développement. Il y décrit les défis et les indicateurs d'une coopération positive et satisfaisante pour toutes les parties (= véritable coopération). Les OSC peuvent s'y référer pour se forger leur propre idée d'une « véritable coopération » et inviter leurs donateurs à en faire autant. Adresse de téléchargement : <http://www.lapiana.org/downloads/RealCollaboration.PDF>
- Ress. 61)** Navdanya est un réseau indien essentiellement axé sur les femmes gardiennes des semences et les productrices bio ; il aide les communautés locales à créer leurs banques de semences ; il forme les agricultrices à la souveraineté semencière, à la souveraineté alimentaire et à une agriculture durable et bio ; il plaide pour un contrôle local et démocratique des ressources. Voyez : <http://www.navdanya.org/>
- Ress. 62)** V. Shiva plaide pour la mise en place d'une démocratie de l'eau, dans un discours prononcé à Mexico en 2006 : « Resisting Water Privatisation, Building Water Democracy. » Adresse de téléchargement : <http://www.globalalternative.org/downloads/shiva-water.pdf>
- Ress. 63)** NIDOS (Network of International Development Organisations in Scotland) a rédigé un ouvrage intitulé « A Guide for Self-Assessment of Good Practices in International Development » (version pilote en 2010). Ce manuel de 47 pages se décline autour de 5 principes : reddition de comptes aux populations, développement durable, amélioration de la performance, utilisation efficace des ressources et promotion de la justice sociale. Il aborde 5 thèmes transversaux : le genre, l'inclusion, l'innocuité (« ne pas nuire »), les droits humains et le changement climatique. Pour chaque principe et pour chaque thème il établit un référentiel, avec des questions ouvertes d'auto-évaluation et des ouvrages de référence. Voyez : <http://thegood-practicesscompass.ning.com/>



- Ress. 64)** BirdLife propose une publication qui montre combien l'environnement et les ressources naturelles constituent des moyens d'existence importants pour les populations pauvres et comptent pour le bien-être de tous. L'organisation milite en faveur d'alliances et de partenariats intersectoriels ; définit les caractéristiques indispensables d'un partenariat durable ; livre ses enseignements et décrit les avantages et les défis de la collaboration. Cette publication évoque divers moyens d'établir un lien entre la biodiversité et le développement via des partenariats et des collaborations. Adresse de téléchargement : <http://www.birdlife.org/news/news/2008/buildingpartnerships.pdf>
- Ress. 65)** La « politique de partenariat » d'Oxfam GB obéit à 5 principes : finalités complémentaires et valeur ajoutée ; respect mutuel des valeurs et des croyances ; clarté à propos des rôles, des responsabilités et des prises de décision ; transparence et redevabilité ; engagement et flexibilité. Adresse de téléchargement de l'aperçu général : [http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/partnership\\_policy\\_principles.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/partnership_policy_principles.pdf)  
Adresse de téléchargement de la version complète : [http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/pship\\_policy\\_english.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/pship_policy_english.pdf)
- Ress. 66)** En 2011, Just Governance Group a publié des mesures pour la mise en capacité des bénéficiaires de projets de développement international. Adresse de téléchargement : [http://www.justgovernancegroup.org/Assets/PDFs/co\\_praxis\\_measuring\\_empowerment.pdf](http://www.justgovernancegroup.org/Assets/PDFs/co_praxis_measuring_empowerment.pdf)
- Ress. 67)** Global Reporting Initiative offre des conseils pour évaluer la durabilité d'une organisation, eu égard à des facteurs environnementaux tels que les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte carbone. Régulièrement mis à jour, son guide accorde de l'attention aux droits humains, à l'impact sur les communautés locales et aux questions de genre.  
Voyez : <http://www.globalreporting.org/Home>
- Ress. 68)** La charte de redevabilité des organisations non gouvernementales internationales est un code de conduite auquel les OSCI adhèrent de leur plein gré. Par cette charte, elles s'engagent à respecter l'excellence, la transparence et la redevabilité au niveau de leurs principes directeurs, de leurs structures internes et de gestion, de la collecte de fonds éthique, à répondre à l'intérêt public et des bénéficiaires et à traiter les plaintes.  
Voyez : <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>
- Ress. 69)** L'association finlandaise pour la conservation de la nature a publié « Integrating Climate Proofing into Development Cooperation activities », un ouvrage qui définit certains concepts aussi essentiels que la mesure de ses actes à l'aune du climat et l'adaptation au changement climatique. L'ouvrage propose aussi des check-lists pour intégrer cette mesure dans les phases de planification, de soumission et de mise en oeuvre des projets de coopération au développement. Il donne des exemples de bonnes pratiques et fournit d'autres références. Cette démarche est profondément inspirée par les principes d'innocuité, de primauté des communautés et d'adaptation souple à des conditions changeantes. Voyez : [http://www.sll.fi/luontojaymparisto/ilmastonmuutos/ilmastonmuutos-ja-kehitys/guide-integrating-climate-proofing/at\\_download/file](http://www.sll.fi/luontojaymparisto/ilmastonmuutos/ilmastonmuutos-ja-kehitys/guide-integrating-climate-proofing/at_download/file)



- Ress. 70)** Oxfam GB a élaboré une « politique des plaintes » pour ses programmes internationaux, qui couvre ses activités, le comportement de son personnel, les questions de financement, etc. Toutes les parties prenantes peuvent y avoir accès (sympathisants, organisations partenaires, communautés ou particuliers travaillant avec Oxfam, n'importe qui n'importe où). Au titre de cette politique, Oxfam s'engage à réagir à toute plainte. Adresse de téléchargement : [http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/oxfamgb\\_complaints\\_policy.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/oxfamgb_complaints_policy.pdf)
- Ress. 71)** Oxfam GB s'est défini une « politique ouverte d'information » dans le cadre de sa volonté de transparence et de reddition de comptes à ses parties prenantes, à savoir les personnes en situation de pauvreté, les organisations partenaires, les volontaires, les sympathisants, les donateurs, les fournisseurs et les gouvernements hôtes. La politique explique les raisons pour lesquelles certaines informations ne seront pas communiquées. Voyez : [http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/open\\_information\\_policy.html](http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/open_information_policy.html)
- Ress. 72)** Le cadre global de performance d'Oxfam GB a été évalué par 3iei en 2011. L'analyse de 24 pages se penche sur la relation entre OSC et efficacité, se demande s'il y a moyen d'élaborer des indicateurs de résultats globaux judicieux, et reprend deux études de cas parmi le portefeuille d'activités d'Oxfam. Adresse de téléchargement : [http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs\\_papers/WP%2013\\_Final.pdf](http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP%2013_Final.pdf)
- Ress. 73)** Independent Sector propose toutes sortes de ressources gratuites qui aident les organisations à but non lucratif à devenir plus fiables et plus efficaces (amélioration de la redevabilité, de la transparence et pratiques responsables). Voyez : <https://www.independentsector.org/>
- Ress. 74)** L'initiative plurilatérale IATI (International Aid Transparency Initiative) assure le suivi des engagements pris par le Programme d'action d'Accra en matière de transparence. Elle a adopté des normes pour la publication des informations relatives aux flux d'aide, afin de rendre ces informations plus accessibles et d'aider les pays en développement et leurs citoyens à inscrire le montant exact de ces flux d'aide dans leurs estimations budgétaires et leurs systèmes comptables. Pour en savoir plus, voyez : <http://www.aidtransparency.net/>. L'IATI propose également une évaluation très instructive de son propre outil, qui met en lumière ses points forts et les défis en suspens. Adresse de téléchargement : [www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2009/06/Draft\\_IATI\\_Country\\_Pilots\\_Synthesis\\_Report.pdf](http://www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2009/06/Draft_IATI_Country_Pilots_Synthesis_Report.pdf)
- Ress. 75)** « What is sustainable development? » est une compilation de 2005, réalisée par Kates, Perries et Leiserowitz. Tout ce qui s'est dit à propos du développement durable, sous forme de définitions, de ressources à pérenniser (la nature, le soutien à la vie, la communauté), de ressources à développer (les personnes, l'économie, la société), ainsi que d'objectifs, de valeurs et de pratiques qui promeuvent un développement durable. Pour en savoir plus, voyez : [www.rpd-mohesr.com/uploads/custompages/WHAT%20IS%20SUSTAINABLE%20DEVELOPEMENT](http://www.rpd-mohesr.com/uploads/custompages/WHAT%20IS%20SUSTAINABLE%20DEVELOPEMENT).
- Ress. 76)** L'ICCR (Interfaith Center on Corporate Responsibility, [www.iccr.org](http://www.iccr.org)) et CorpWatch ([www.corpwatch.org](http://www.corpwatch.org)) dénoncent le manque de responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement durable, des droits humains, d'une alimentation / de moyens d'existence sains, et d'autres sujets. Dans la même veine, le Pacte mondial des Nations unies parle de 10 principes en matière de droits humains, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption et de leur pertinence pour la responsabilité sociale des entreprises. Voyez : <http://human-rights-forum.maplecroft.com/>
- Ress. 77)** L'analyse forces-faiblesses (FFOM en français, SWOT en anglais) est un outil de planification stratégique simple à utiliser et qui évalue les forces et les faiblesses (internes), de même que



les opportunités et les menaces (extérieures) auxquelles est confrontée une organisation. On l'utilise surtout en groupe. Vous trouverez un exemple de deux pages pour OSC débutante à cette adresse de téléchargement : [http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Policy\\_Impact/docs/SWOT\\_analysis.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Policy_Impact/docs/SWOT_analysis.pdf)

**Ress. 78)** Mindtools propose en 4 pages un outil de cycle de planification, destiné aux projets de taille moyenne, pour les aider à élaborer des plans pratiques et rentables prévoyant une analyse des risques et la mise en oeuvre des leçons apprises. Voyez : [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_05.htm)

**Ress. 79)** « Hands On PCIA » est une introduction conviviale à l'évaluation d'impact des projets de développement dans les zones de conflits (PCIA). Elle indique où et quand utiliser la PCIA, l'analyse du contexte, les évaluations de risques et d'impact. Adresse de téléchargement : <http://action.web.ca/home/cpcc/attach/Hands-On%20PCIA%20--%20Handbook%20X%20--%20BUSH%20Final%20Author%5C's%20Version1.pdf> ; pour une description plus détaillée, voyez : [http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10533919790A\\_Measure\\_of\\_Peace.pdf](http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10533919790A_Measure_of_Peace.pdf). Sinon, l'institut Berghof vous propose une approche plus théorético-philosophique et critique des PCIA, une vue d'ensemble des projets de PCIA existants et quelques lectures recommandées. Adresse de téléchargement : [http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/hoffman\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/hoffman_handbook.pdf)

**Ress. 80)** « L'échelle d'inférence » est un outil qui révèle les influences que les croyances et les a priori personnels peuvent avoir sur les données prétendument objectives qui servent de base à l'analyse et à la planification. Pour un bref aperçu, voyez : <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm> (en anglais) ou [http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/user\\_upload/echelle-inférence-senge.pdf](http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/user_upload/echelle-inférence-senge.pdf) (en français). Pour une description plus détaillée des solutions proposées, voyez : <http://www.solonline.org/pratool/ladder.html>

**Ress. 81)** La « pensée critique » est une approche qui approfondit l'analyse, les débats et les idées. Un de ces nombreux outils est disponible à cette adresse : [http://www.criticalreading.com/critical\\_thinking.htm](http://www.criticalreading.com/critical_thinking.htm)

**Ress. 82)** M. Leonhardt et al. vous proposent « A guide to conflict-sensitive approaches to development: From context analysis to accountability. » Adresse de téléchargement : <http://www.international-alert.org/sites/default/files/library/tool.pdf>

**Ress. 83)** Le site web d'African Community of Practice on Managing for Development Results est un lieu de débats, de ressources et de blogues sur divers sujets (« approches axées sur des résultats rapides pour améliorer la performance du secteur public », par exemple). Voyez : <http://www.cop-mfdr-africa.org>

**Ress. 84)** L'outil d'analyse PEST permet d'analyser les forces politiques, économiques, socioculturelles et technologiques qui structurent le contexte dans lequel se trouve une organisation. Ce site web prend comme exemple le contexte macro-environnemental de la santé. Voyez : [http://www.davidsteven.com/Knowledge/pest\\_analysis.html](http://www.davidsteven.com/Knowledge/pest_analysis.html)

**Ress. 85)** CBM travaille sur les approches, les idées, les succès, les défis et les enseignements à tirer d'initiatives de développement ouvertes aux personnes handicapées (emploi ouvert à tous, intégration transversale de l'accès et de la participation, collecte de fonds et communication, plaidoyer et alliances, réduction des risques de catastrophes, éducation populaire). Adresse de téléchargement : [http://www.cbm.org/article/downloads/70355/CBM\\_ID\\_Newsletter\\_Edition\\_5.pdf](http://www.cbm.org/article/downloads/70355/CBM_ID_Newsletter_Edition_5.pdf)



- Ress. 86)** BOND propose un guide de 8 pages qui vous explique pas à pas ce qu'est l'analyse au moyen du cadre logique (« LogFrame »), cet outil de planification pour l'analyse du contexte, l'identification des opportunités et des risques, la hiérarchisation des objectifs ainsi qu'une planification et un suivi détaillés. Adresse de téléchargement : <http://www.gdrc.org/CSO/logical-fa.pdf>
- Ress. 87)** IWLEARN propose une présentation succincte de l'Analyse des parties prenantes, avec ses objectifs, ses méthodes, ses avantages et quelques exemples tirés du monde OSC. Adresse de téléchargement : <http://iwlearn.net/publications/II/stakeholder-analysis-tapela>
- Ress. 88)** La London School of Hygiene & Tropical Medicine (Royaume-Uni) applique l'Analyse des parties prenantes à la gestion locale des déchets solides en Inde et au Pakistan depuis 1999. Adresse de téléchargement : <http://www.lut.ac.uk/well/resources/well-studies/full-reports-pdf/task0069.pdf>
- Ress. 89)** « Women's and Children's Health Project Activities in India and CSO Collaboration » est une étude de cas de l'Analyse des parties prenantes publiée par USAID. Adresse de téléchargement : [www.healthsystems2020.org/files/1044\\_file\\_pib9.pdf](http://www.healthsystems2020.org/files/1044_file_pib9.pdf)
- Ress. 90)** L'IDRC (International Development and Research Center) offre un exemple d'Analyse des parties prenantes dans le cadre d'une évaluation globale à laquelle sont associés les groupes marginalisés, les institutions politiques et sociales, les OSC et les donateurs, leurs intérêts respectifs et leurs effets sur un projet d'eau et d'assainissement. Adresse de téléchargement : [http://web.idrc.ca/uploads/user-S/114915641912\)\\_Stakeholder\\_Analysis.doc](http://web.idrc.ca/uploads/user-S/114915641912)_Stakeholder_Analysis.doc)
- Ress. 91)** ListenFirst propose aux OSC un système très simple de check-list à points qui leur permet d'évaluer leur redevabilité envers leurs bénéficiaires. Adresse de téléchargement : [www.listenfirst.org/pool/accountability-checklist-17sept05.doc](http://www.listenfirst.org/pool/accountability-checklist-17sept05.doc)
- Ress. 92)** Mango a élaboré une check-list d'auto-évaluation de 12 pages qui mesure la redevabilité envers les bénéficiaires. L'évaluation porte sur la mutualisation des informations ; les possibilités d'implication ; la participation à la planification et au suivi ; les mécanismes de plaintes ; les attitudes du personnel, la gestion du personnel et le soutien apporté à celui-ci. Adresse de téléchargement : <http://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf>. Mango souligne aussi combien il importe que le personnel en charge des finances rende des comptes aux bénéficiaires ; voyez : <http://www.mango.org.uk/Guide/WorkingWithBeneficiaries>
- Ress. 93)** « Indicateurs clés d'environnement » (2004) est une publication de l'OCDE qui donne une vue d'ensemble des indicateurs, des mesures et des actions prises dans les domaines suivants : appauvrissement de la couche d'ozone, qualité de l'air, production de déchets, qualité de l'eau douce et ressources en eau douce, ressources forestières, halieutiques, énergétiques et biodiversité. Disponible en français ([www.oecd.org/dataoecd/33/0/31558903.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/33/0/31558903.pdf)) et en anglais ([www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf))





- Ress. 94)** Suite à leur consultation sur la durabilité de l'environnement et l'efficacité du développement, le WWF et le Forum sur l'efficacité du développement des OSC ont publié un rapport de 41 pages intitulé « From principle to practice: CSO integration of environmental sustainability » (2011). Ce document reprend des bonnes pratiques, des directives, des recommandations et des orientations concernant les questions de durabilité de l'environnement dans le développement rural, l'aide humanitaire et les secours aux sinistrés, les droits humains, les réseaux et les partenariats entre OSC environnementales et humanitaires, mais aussi en matière de redevabilité, d'indicateurs, de suivi des pratiques, de reporting et d'évaluation des performances. Adresse de téléchargement : [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/wwf\\_deveff\\_report\\_final.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/wwf_deveff_report_final.pdf)  
Pour une description du processus en français, voyez : <http://www.cso-effectiveness.org/-csos-and-the-environment,076-.html>
- Ress. 95)** International Initiative for Impact Evaluation (3ie) a publié une évaluation d'impact de 3 pages sur les avantages de l'assurance-maladie pour les pauvres et les plus pauvres, notamment du point de vue du recours aux soins de santé (2006). Adresse de téléchargement : <http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs/Healthinsurance%20Nov%20EQ12.pdf>
- Ress. 96)** La méthode des six chapeaux inventée par Bono est un outil de discussion et de réflexion critiques. Adresse de téléchargement : [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)
- Ress. 97)** L'analyse matricielle et la méthode de comparaison par paires sont des outils d'aide à la prise de décision qui permettent de pondérer la pertinence de plusieurs facteurs entrant en ligne de compte. Vous trouverez l'une de leurs nombreuses descriptions à cette adresse : [www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm)
- Ress. 98)** Il existe de nombreux outils d'analyse des risques. Ils repèrent les menaces de toutes sortes qui planent sur une organisation (humaines, politiques, économiques, opérationnelles, financières, en termes de réputation, etc.), la probabilité que ces menaces se concrétisent et leur coût dans cette éventualité. Certains outils se concentrent sur le volet de la prévention des risques, d'autres sur l'aspect rentabilité. Vous trouverez l'une de leurs nombreuses descriptions à cette adresse : [www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm).
- Ress. 99)** L'arbre de décision est un outil d'aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Il identifie le problème à résoudre, les solutions possibles et les défis ; il quantifie la valeur des résultats et les probabilités de les atteindre. Vous trouverez l'une de leurs nombreuses descriptions à cette adresse : [www.mindtools.com/dectree.html](http://www.mindtools.com/dectree.html).
- Ress. 100)** Les diagrammes de Gantt sont des outils d'analyse et de planification qui vous aident à agencer dans le temps les étapes d'un projet, à planifier les tâches et à assigner les responsabilités. Une fois complété, il vous permet en outre de suivre le déroulement de l'activité. Vous trouverez l'une de leurs nombreuses descriptions à cette adresse : [www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_03.htm)
- Ress.101)** L'analyse des blindspots est un outil qui met en évidence les postulats incontestés, la confiance aveugle, et la « pensée unique » qui président à une analyse et à une réflexion défectueuses. Vous trouverez l'une de ses nombreuses descriptions à cette adresse : <http://www.scribd.com/doc/20576894/Blind-Spot-Analysis>





- Ress. 102)** Diverses approches et méthodes participatives existent pour associer le personnel, les volontaires, les adhérents ou d'autres intervenants aux prises de décisions. Vous trouverez quelques outils et conseils à ces adresses : <https://www.ohrd.wisc.edu/Home/Portals/0/Week1-Ch1-TheDynamicsofGroupDecision-Making.pdf> ; <http://www.slideshare.net/pri-tamde/problem-solving-using-diamond-model> ; ou encore <http://www.provenmodels.com/598>
- Ress. 103)** Rebernik et Bradac (Creative Trainer) vous proposent en 69 pages un aperçu complet des méthodes d'évaluation des idées (en termes de viabilité, de risque et de hiérarchisation, par exemple). Parmi ces outils figurent l'analyse de type ABC, la procédure analytique de hiérarchisation (AHP), le modèle A-T-A-R, la cartographie consensuelle, les études NAF, la matrice de Kepner Tregoe, l'analyse de Pareto, l'analyse PMI (plus, moins, intéressant), la technique Delphi, l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE). Adresse de téléchargement : [http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module\\_idea\\_evaluation\\_final.pdf](http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module_idea_evaluation_final.pdf)
- Ress. 105)** « Appropriation de l'adaptation : gouvernance du financement de l'adaptation climatique par un pays » (2011) est le document d'information n° 146 d'Oxfam International. Il présente une analyse détaillée et des recommandations. Disponible en français, en anglais et en espagnol, soit en version complète, soit en résumé. Page de téléchargement des versions françaises : <http://www.oxfam.org/fr/policy/appropriation-adaptation>.
- Ress. 106)** L'atelier sur l'AMED du FIDA a réalisé une présentation PowerPoint en 16 diapos sur les approches et méthodes pour l'analyse institutionnelle. Disponible en français et en anglais. Adresse de téléchargement : [www.ifad.org/sla/background/french/institution.ppt](http://www.ifad.org/sla/background/french/institution.ppt)
- Ress. 107)** Vous trouverez une description succincte de la cartographie des conflits, un outil d'analyse des conflits de Paul Wehr, à cette adresse : <http://www.peacepaces.com/page/Content%3A+Conflict+Mapping>
- Ress. 108)** L'institut Berghof analyse les interrelations entre culture, asymétrie des rapports de force, genre et transformation des conflits (par D. Francis). Adresse de téléchargement : [http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/francis\\_handbook.pdf](http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/francis_handbook.pdf)
- Ress. 109)** Governance and Social Development Resource Center a compilé une liste de cadres et d'outils pour l'analyse des conflits. Voyez : <http://www.gsdrc.org/index.cfm?objectid=3133E975-14C2-620A-277DFFB9CA069184>
- Ress. 110)** La méthode du chemin critique, les graphiques PERT et les diagrammes d'activités représentées par des arcs sont des outils d'aide à l'ordonnancement et à la gestion de projets complexes. Vous trouverez l'une de leurs nombreuses descriptions à cette adresse : [www.mindtools.com/critpath.html](http://www.mindtools.com/critpath.html)
- Ress. 111)** Stephen Covey a inventé le modèle des 7 habitudes dans le changement organisationnel. Voyez : [www.change-management-coach.com/stephen-covey.html](http://www.change-management-coach.com/stephen-covey.html)
- Ress. 112)** Le modèle de gestion du changement de Kurt Lewin se déroule en trois étapes : le « dégel » de la situation, des comportements et des structures actuels ; leur changement en fonction de la nouvelle vision ; le « gel » des réalisations, des comportements et/ou des structures. Vous trouverez l'une de ses nombreuses descriptions à cette adresse : [www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)





- Ress. 113)** Le modèle en cinq étapes d'Elizabeth Kubler-Ross explique comment surmonter le chagrin, mais peut s'avérer très utile aux personnes confrontées à un changement organisationnel. Vous trouverez l'une de ses nombreuses descriptions à cette adresse : [www.change-management-coach.com/kubler-ross.html](http://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html)
- Ress. 114)** La courbe du changement est un outil qui permet d'expliquer et d'influencer positivement le changement organisationnel. Vous trouverez l'une de ses nombreuses descriptions à cette adresse : [www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learning-development/the\\_change\\_curve.pdf](http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learning-development/the_change_curve.pdf).
- Ress. 115)** Kotter a défini huit étapes pour faciliter le changement organisationnel. Vous trouverez l'une des nombreuses descriptions de sa méthode à cette adresse : <http://globalliteracy.org/content/kotters-8-step-change-model>
- Ress. 116)** Ce rapport de 21 pages issu de la consultation réalisée en Amérique latine et dans les Caraïbes dans le cadre du Forum ouvert met en évidence la relation qui existe entre la différence sexuelle et le genre, la culture patriarcale, l'égalité telle qu'elle est définie par l'autonomie économique, physique et politique des femmes, et le rôle des classes et de l'ethnicité. L'enquête menée auprès des OSC répertorie les questions de genre sur lesquelles les OSC travaillent en ce moment, signale quelques sujets à caractère urgent pour l'égalité des genres et la nécessité de renforcer les organisations féminines. Elle suggère quelques stratégies de redevabilité et d'appropriation et indique les limites rencontrées au sein même des OSC. Vous trouverez les liens vers les versions anglaise et espagnole du rapport sur cette page (dans l'encadré, en regard d'Amérique latine) : <http://www.cso-effectiveness.org/-osc-et-egalite-des-sexes,133-.html?lang=fr>
- Ress. 117)** Sur la même page, vous trouverez le Résumé exécutif du rapport global du Forum ouvert sur l'égalité des sexes, un document de 4 pages en anglais, issu de la consultation sur l'égalité des genres et l'efficacité du développement (2011). Ce rapport analyse la question de l'égalité des genres, soumet quelques recommandations aux OSC, aux gouvernements des pays récipiendaires de l'aide et aux donateurs.
- Ress. 118)** GEAR (Gender Equality Architecture Reform) a regroupé les recommandations des mouvements féministes en direction d'ONU Femmes. Adresse de téléchargement de ce rapport de 13 pages (2010) : [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gear-civil\\_society\\_recommendations\\_for\\_un\\_women.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gear-civil_society_recommendations_for_un_women.pdf)
- Ress. 119)** Chalmers explique la différence entre équité et égalité à cette adresse : <http://www2.edc.org/womensequity/edequity96/0371.html>
- Ress. 120)** Gender Equity Resource Center propose des ressources sur la violence sexuelle et lors des fréquentations, sur les crimes de haine, les LGBT, les femmes et les hommes.  
Voyez : [http://geneq.berkeley.edu/what\\_is\\_geneq](http://geneq.berkeley.edu/what_is_geneq)
- Ress. 121)** Gender and Development for Cambodia a élaboré un glossaire du genre.  
Voyez : <http://www3.online.com.kh/users/gad/glossary/gender.htm>
- Ress. 122)** « Monitoring of effects (movie): Effects-oriented planning and implementation of projects working to promote peace – a manual » a été rédigé par Sprenger pour l'Institut für Auslandsbeziehungen e. V. zivik – résolution des conflits civils. Adresse de téléchargement : [http://www.ifa.de/pdf/zivik/movie\\_en.pdf](http://www.ifa.de/pdf/zivik/movie_en.pdf)



- Ress. 123)** Le site African Community of Practice on Managing for Development Results vous propose des ressources et des blogues d'information africains ; notamment un aperçu de mesures de performance des services publics de plusieurs pays d'Afrique et quelques exemples de bonnes pratiques. Voyez : [http://www.cop-mfdr-africa.org/profiles/blogs/part-3-best-practices-on-psr-in-sub-saharan-africa?xg\\_source=activity](http://www.cop-mfdr-africa.org/profiles/blogs/part-3-best-practices-on-psr-in-sub-saharan-africa?xg_source=activity)
- Ress. 124)** Oxfam a élaboré un cours de 12 pages intitulé « Education for Global Citizenship. A Guide for Schools ». Ce cours repère et promeut les talents nécessaires pour être un citoyen du monde, propose des activités à réaliser en classe et quelques bonnes pratiques. Vous trouverez sur le site web d'Oxfam des outils pédagogiques complémentaires gratuits. Adresse de téléchargement : [http://www.oxfam.org.uk/education/gc/files/education\\_for\\_global\\_citizenship\\_a\\_guide\\_for\\_schools.pdf](http://www.oxfam.org.uk/education/gc/files/education_for_global_citizenship_a_guide_for_schools.pdf)
- Ress. 125)** « Feedback Mechanisms in International Assistance Organizations » (2011) est un rapport de 34 pages réalisé dans le cadre de la série CDA Collaborative Learning Projects. Il livre un aperçu des mécanismes de feed-back dont disposent déjà les organisations d'aide internationale, de leur mise en oeuvre, des conditions préalables à leur réussite, des bonnes pratiques et des défis à relever. Il se termine par quelques recommandations d'améliorations futures. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/lp\\_feed-back\\_research\\_report\\_Pdf\\_1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/lp_feed-back_research_report_Pdf_1.pdf)
- Ress. 126)** Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC a compilé des initiatives de tous les continents visant à améliorer la contribution des OSC à l'efficacité du développement. Voyez : <http://www.cso-effectiveness.org/-links,020-.html>.
- Ress. 127)** African Platform for Development Effectiveness vous propose des études de cas et des bonnes pratiques pour l'efficacité du développement, des informations sur la coopération Sud-Sud et les investissements verts en Afrique, et plein d'autres sujets. Voyez : <http://www.africa-platform.org/>
- Ress. 128)** Sous la plume de Mary B. Anderson, « Options pour l'aide en situations de conflit : leçons tirées d'expériences sur le terrain » (2000) est un manuel de formation élaboré à partir du programme Ne pas nuire de CDA Collaborative Learning Projects. Il a été rédigé par et pour des intervenants de l'aide travaillant dans des zones de conflit. Partant de l'expérience acquise sur le terrain, il aide le personnel local d'agences d'aide internationales à appréhender le contexte dans lequel il travaille et à trouver des approches programmatiques qui soutiennent la paix plutôt que la guerre. Disponible en français : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options\\_pour\\_laide\\_en\\_situations\\_de\\_conflit\\_Pdf2.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_pour_laide_en_situations_de_conflit_Pdf2.pdf) et en anglais : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options\\_for\\_aid\\_in\\_conflict\\_Pdf1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_for_aid_in_conflict_Pdf1.pdf)
- Ress. 129)** « Additional Model of the Framework » (2010) est un document de 5 pages sur les questions à traiter, élaboré par le programme Ne pas nuire de CDA Collaborative Learning Projects. Il décrit un nouveau cadre adapté du cadre Ne pas nuire original et explique en quoi les deux cadres sont complémentaires. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_additional\\_model\\_of\\_the\\_framework\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_additional_model_of_the_framework_Pdf.pdf)
- Ress. 130)** « Do No Harm Guidance Note: Using Dividers and Connectors » (2010) un document de 4 pages du programme Ne pas nuire de CDA Collaborative Learning Projects, qui explique comment analyser un contexte en examinant les diviseurs, qui sont à l'origine de tensions et les connecteurs, qui rapprochent les gens et qui renforcent les capacités locales pour la paix. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_dividers\\_and\\_connectors\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_dividers_and_connectors_Pdf.pdf)



- Ress. 131)** « From Confidence to Competence: Getting to Effective Tool Use » (2011) est un document sur les questions à traiter, élaboré par le programme Ne pas nuire de CDA Collaborative Learning Projects. Il analyse en quoi la confiance – la compréhension de l’outil – et la compétence – le fait de savoir manier l’outil – sont tous deux nécessaires pour avoir un utilisateur efficace et améliorer la pratique de l’aide. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh\\_confidence\\_to\\_competence\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_confidence_to_competence_Pdf.pdf)
- Ress. 132)** « The Six Lessons from the Do No Harm Project » (2011) est une version d’une page, revue et condensée des 7 leçons originales, avec de nouvelles leçons à partir de cas de réflexion et du nouveau cadre. Il n’y a plus que « 6 leçons » dont la formulation a été réactualisée. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh\\_the\\_six\\_lessons\\_from\\_the\\_do\\_no\\_harm\\_project\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh_the_six_lessons_from_the_do_no_harm_project_Pdf.pdf)
- Ress. 133)** « A Distinction with a Difference: Conflict Sensitivity and Peacebuilding » (2009) est un article de 12 pages écrit par P. Woodrow et D. Chigas, du Programme de réflexion sur la pratique de la paix de CDA Collaborative Learning Projects. La consolidation de la paix et la sensibilité au conflit sont trop souvent juxtaposées ou traitées de manière distincte, comme s’il n’y avait aucun rapport entre les deux. Cet article propose plusieurs moyens de distinguer la consolidation de la paix de la sensibilité au conflit ; des moyens qui, d’après les premiers éléments probants, déboucheraient sur une pratique plus efficace. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/article/RPP\\_Differentiating\\_Conflict\\_Sensitivity\\_and\\_Peacebuilding.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/article/RPP_Differentiating_Conflict_Sensitivity_and_Peacebuilding.pdf)
- Ress. 134)** « Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners » (2003) est la pierre angulaire du Programme de réflexion sur la pratique de la paix de CDA Collaborative Learning Projects. L’ouvrage s’appuie sur un ensemble d’études de cas initiales menées par le programme et livre quelques enseignements pour une pratique efficace de la paix, assortis d’outils tels que la matrice de réflexion sur les pratiques de paix. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/confrontingwar\\_Pdf1.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/confrontingwar_Pdf1.pdf)
- Ress. 135)** « Réflexion sur la pratique de la paix : manuel du participant » (2009) est un manuel de formation et d’apprentissage de la méthodologie RPP. Il est disponible en français : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp\\_training\\_participantmanualfrenchfinal\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participantmanualfrenchfinal_Pdf.pdf) et en anglais : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp\\_training\\_participant\\_manual\\_rev\\_20090104\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participant_manual_rev_20090104_Pdf.pdf)
- Ress. 136)** « The Importance of Listening » (2010) est un document sur les questions à traiter, élaboré par le Programme d’écoute de CDA Collaborative Learning Projects. À partir de conversations avec des bénéficiaires finaux de l’aide, ce document explique en quoi l’écoute est importante ; quelles sont les voix que l’on (n’) entend (pas) ; pourquoi les agences d’aide ont tant de mal à écouter ; il propose des bonnes pratiques et des recommandations pour améliorer l’écoute des agences d’aide. Disponible en anglais : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance\\_of\\_listening\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf) et en espagnol : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance\\_of\\_listening\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf)



- Ress. 137)** « Structural Relationships in the Aid System » (2010) est un document sur les questions à traiter, élaboré par le Programme d'écoute de CDA Collaborative Learning Projects. Il analyse le nombre et le type d'organisations impliquées dans l'acheminement et la réception de l'aide ainsi que l'écheveau de leurs relations réciproques. Il exprime la préoccupation des populations locales qui ont bien du mal à s'y retrouver dans ce système complexe et bien souvent opaque. Adresse de téléchargement : [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp\\_issue\\_paper\\_relationships\\_in\\_the\\_aid\\_system\\_mar2010\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_issue_paper_relationships_in_the_aid_system_mar2010_Pdf.pdf) (version anglaise) [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp\\_spanish\\_structural\\_relationships\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_spanish_structural_relationships_Pdf.pdf) (version espagnole).
- Ress. 138)** « Building Effective Partnerships: Local Views » (2011) est un article de D. Brown, du Programme d'écoute de CDA Collaborative Learning Projects, publié par ODI dans son Humanitarian Exchange Journal. Cet article exprime le point de vue de la population locale sur la façon dont les agences d'aide internationale établissent des partenariats avec des organisations locales, et l'incidence que ces relations ont souvent sur la qualité et l'efficacité de l'aide. Voyez la page 10 de ce document, téléchargeable à cette adresse : <http://www.odihpn.org/documents/humanitarianexchange050a.pdf>
- Ress. 139)** « Development as Buen Vivir: Institutional arrangements and (de)colonial entanglements » est un commentaire de 6 pages rédigé par C. Walsh en 2010. Il s'agit d'une évaluation critique du concept du « buen vivir » dans le contexte européen et de développement de même que dans la Constitution équatorienne de 2008. Adresse de téléchargement : [http://salises.mona.uwi.edu/sem1\\_10\\_11/SALI6010/m3DevelopmentrethinkingCatherineWalsh.pdf](http://salises.mona.uwi.edu/sem1_10_11/SALI6010/m3DevelopmentrethinkingCatherineWalsh.pdf)
- Ress. 140)** L'initiative Trust in Politics (TiP) collecte et croise des informations sur les candidats aux élections publiques. Elle fournit en outre des informations sur les donations faites aux partis, sur les avoirs et les dépenses personnels, sur la présence ou non des élus aux séances plénières et aux travaux en commissions, etc. Elle livre ses résultats sous forme de pages web individuelles, faciles d'accès. L'initiative entend aider l'électeur à faire son choix en toute connaissance de cause. Pour en savoir plus, voyez : [http://www.tiri.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=](http://www.tiri.org/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=)
- Ress. 141)** « Why Aid Transparency Matters and Global Movement for Aid Transparency » (Éd. : The Global Campaign for Aid Transparency) expose en 4 pages les avantages que les différentes parties prenantes peuvent retirer d'une plus grande transparence de l'aide. Le document appelle les donateurs à publier ce qu'ils financent. Adresse de téléchargement : [http://www.publishwhatyoufund.org/files/BP1\\_final.pdf](http://www.publishwhatyoufund.org/files/BP1_final.pdf)
- Ress. 142)** « Monitoring and Evaluating Learning Networks » est un guide de 12 pages rédigé par James (2010) et publié par International NGO Training and Research Center. Vous y trouverez des méthodes pratiques de suivi et d'évaluation des groupes d'apprentissage pour mesurer leur impact. Adresse de téléchargement : <http://www.intrac.org/data/files/resources/679/Monitoring-and-Evaluating-Learning-Networks.pdf>
- Ress. 143)** Harvard Project on International Climate Agreements s'intéresse au « financement du climat » dans son magazine de 6 pages (Issue Brief, 2009). Les auteurs évaluent la place qu'occupera le financement du climat au sein des dispositifs internationaux de lutte contre le changement climatique mis en place après 2012, relèvent les défis et flèchent quelques pistes politiques qui combineront les marchés du carbone, l'APD et les sources domestiques de financement. Adresse de téléchargement : [http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/HPICA\\_Issue\\_Brief\\_2\\_FINAL.pdf](http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/HPICA_Issue_Brief_2_FINAL.pdf)





- Ress. 144)** Les normes de redevabilité humanitaire 2007 et 2010 du HAP (Humanitarian Accountability Partnership) peuvent aider les agences humanitaires à se montrer plus redevables envers des populations sinistrées, qu'elles travaillent directement avec celles-ci ou par l'entremise de partenaires. Cet instrument d'autoréglementation énonce des exigences (et des moyens de vérification) en matière de partenariat, de compétence du personnel, de partage de l'information, de participation, de gestion des plaintes, d'apprentissage et d'améliorations continus. La version 2010 est disponible en français, en anglais, en créole et en portugais à cette adresse : <http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=688>. La version 2007 est disponible en français, en anglais, en espagnol, en amharic (Éthiopie), en bahasa (Indonésie), en birman, en cingalais (Sri Lanka), en créole (haïtien), en géorgien, en népalais, en ourdou (Inde et Pakistan), en russe, et en tamil (Inde) à cette adresse : <http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=10>
- Ress. 145)** Écrit par Harvey et Bailey et publié par Good Practice Review (2011), « Cash transfer programming in emergencies » analyse en 143 pages l'utilisation à bon escient des transferts d'argent liquide, des bons d'achat et des activités « argent contre travail ». Adresse de téléchargement : <http://www.odihpn.org/documents/gpr11.pdf>
- Ress. 146)** Human Exchange Magazine consacre un de ses numéros aux partenariats humanitaires (2011) : 52 pages qui apportent un éclairage sur divers partenariats, y compris entre organisations « occidentales » et « islamiques », et sur la nécessité de réduire la fracture entre la théorie et la pratique du partenariat. Adresse de téléchargement : <http://www.elrha.org/news/HPN>
- Ress. 147)** Dans « Building Transdisciplinarity for Managing Complexity: Lessons from Indigenous Practice » (2009), Apgar, Argumedo et Allen se penchent sur diverses conceptions indigènes du dialogue et de la connaissance et décrivent un cadre développé par l'IPCCA (Indigenous Peoples Climate Change Assessment Initiative) pour lutter contre les effets du changement climatique sur les biotopes autochtones et pour trouver des stratégies de réponse évolutives. 19 pages. Adresse de téléchargement : <http://learningforsustainability.net/pubs/BuildingTransdisciplinarityforManagingComplexity.pdf>
- Ress. 148)** Dans « Climate Change, Buen Vivir and Indigenous Resilience » (2010), Silverman nous livre un bref aperçu des dimensions du « buen vivir » et de la « résilience autochtone ». Adresse de téléchargement : [http://www.peopleandplace.net/on\\_the\\_wire/2010/10/6/climate\\_change\\_buen\\_vivir\\_and\\_indigenous\\_resilience](http://www.peopleandplace.net/on_the_wire/2010/10/6/climate_change_buen_vivir_and_indigenous_resilience)
- Ress. 149)** Publié par la Fondation Boell, « Buen Vivir: A brief introduction to Latin America's new concepts for the good life and the rights of nature » (2011) est un article de 36 pages dans lequel Fatheuer analyse le concept du buen vivir et ses effets sur les processus juridiques et sociaux en Amérique latine. Rappelant que les constitutions incarnent des valeurs et fondent la loi, il rejette le vieux dogme de « l'environnement face au développement ». Adresse de téléchargement : [http://www.boell.de/downloads/Buen\\_Vivir\\_engl.pdf](http://www.boell.de/downloads/Buen_Vivir_engl.pdf)
- Ress. 150)** « Recovering and Valuing Other Ethical Pillars – Buen Vivir » (2011) est une publication de 15 pages du FnWG (Forum for a new World Governance) qui analyse divers concepts, principes éthiques et philosophiques et applications du buen vivir en Amérique latine. Elle réfute l'argument selon lequel le buen vivir serait anti-technologique et fournit de nombreux exemples d'utilisation technologique de l'environnement par les cultures andines. Adresse de téléchargement : [http://www.world-governance.org/IMG/pdf\\_Recovering\\_Ethical\\_Pillars\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.world-governance.org/IMG/pdf_Recovering_Ethical_Pillars_Buen_Vivir.pdf)





- Ress. 151)** « La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire » nous viennent du Projet Sphère : l'ensemble consiste en une charte humanitaire (base éthique et juridique), des principes de protection (ne pas nuire et rendre des comptes aux populations touchées) et des standards essentiels qui fixent les normes minimales. La partie standards essentiels se décline en chapitres techniques de programmation pour l'approvisionnement en eau, l'assainissement et la promotion de l'hygiène ; la sécurité alimentaire et la nutrition ; les abris, l'habitat et les articles non alimentaires ; l'action sanitaire. Les standards essentiels proposés sont assortis d'actions clés et d'indicateurs clés. L'ouvrage se veut un outil volontaire et d'autoréglementation au service de la qualité et de la redevabilité. Il est disponible en français, en anglais, en espagnol, en italien, en portugais, en russe, en turc, en arabe, en azéri, en birman, en cingalais (Sri Lanka), en coréen, en créole (haïtien), en dari et en pachoune (Afghanistan), en farsi (Iran), en népalais, en ourdou (Inde et Pakistan), en swahili, en tamil (Inde) et en vietnamien, à cette adresse : [http://www.sphereproject.org/component?option=com\\_docman/task,cat\\_view/gid,70/Itemid,26/](http://www.sphereproject.org/component?option=com_docman/task,cat_view/gid,70/Itemid,26/)
- Ress. 152)** « Mainstreaming Gender in Peace-building: A Framework for Action From the Village Council to the Negotiation Table » (2000) est un ouvrage de Pankhurst/International Alert qui donne une vue d'ensemble des principaux concepts, définitions, études de cas et recommandations afférents au genre, aux conflits et à la consolidation de la paix. Adresse de téléchargement : <http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/docs/mainstreaming-genderinpeacebuilding-aframeworkforaction.pdf>
- Ress. 153)** « Gender and HIV/AIDS » (2003) est une fiche-conseil sur l'égalité des genres publiée par l'OCDE et la branche Asie de l'ACDI : 2 pages qui donnent un aperçu des différences sexospécifiques dans la propagation et les effets du VIH/sida, et qui livrent quelques considérations en matière de programmation. Adresse de téléchargement : <http://www.oecd.org/dataoecd/48/19/44896348.pdf>
- Ress. 154)** « Programme Based Approaches » (2006) est une fiche-conseil sur l'égalité des genres qui propose des activités concrètes pour une planification, une conception, une mise en oeuvre, un suivi et un reporting au service de l'égalité des genres. Ce document de 4 pages reprend en outre quelques études de cas. Adresse de téléchargement : <http://www.oecd.org/dataoecd/46/28/44888373.pdf>
- Ress. 155)** Avec « Gender Approaches in Conflict and Post-Conflict Situations » (2001), le PNUD vous propose 32 pages d'outils, de points d'entrées, d'approches et de check-lists pour des activités de redressement et de réhabilitation qui incorporent de manière appropriée les questions de genre dans leur analyse, leur planification, leur mise en oeuvre et leur évaluation. Adresse de téléchargement : <http://www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf>
- Ress. 156)** Pour réaliser sa trousse à outils « Gender mainstreaming in development cooperation », KARAT s'est servi du matériel recueilli à l'occasion d'une tournée de collecte de données en Géorgie. Il s'agit d'améliorer les capacités des ONG des nouveaux États membres en matière de genre. Bien qu'elle se réfère à des exemples géorgiens, la trousse à outils n'est pas spécifiquement destinée à ce pays : il faut plutôt y voir une approche générale de l'intégration transversale des questions de genre dans les projets de développement. Pour des informations générales en anglais, voyez : <http://www.karat.org/karat,6,Data+gathering+tours,Toolkit+%E2%80%9CGender+Mainstreaming+in+Development+Cooperation%E2%80%9D+by+Mila+Lukasova+from+Czech+Republic,en.html>.



La trousse à outils est disponible en anglais ([http://www.karat.org/userfiles/Gender%20Mainstreaming%20Toolkit%20EN\\_FINAL.pdf](http://www.karat.org/userfiles/Gender%20Mainstreaming%20Toolkit%20EN_FINAL.pdf)) et en tchèque ([http://www.karat.org/userfiles/Toolkit\\_Gender\\_FINAL.pdf](http://www.karat.org/userfiles/Toolkit_Gender_FINAL.pdf)).

- Ress. 158)** « CSOs working on Gender Equality and Women's Rights » est le rapport d'une consultation thématique effectuée par le Forum sur l'efficacité du développement des OSC. Vous y trouverez une description détaillée des approches et des défis des OSC de même qu'un résumé des questionnaires envoyés aux pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI. Adresse de téléchargement : [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/open\\_forum\\_survey\\_questions\\_summary\\_karat.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/open_forum_survey_questions_summary_karat.pdf)
- Ress. 159)** Sur la base d'une consultation de la société civile, le Forum sur l'efficacité du développement des OSC et CIVICUS ont publié un rapport de 61 pages intitulé « Civil Society Organisations in situations of conflict » (2011). Ce rapport examine l'incidence des conflits sur l'efficacité du développement, surtout du point de vue de l'action menée par les OSC (rétrécissement de l'espace, menaces pour la sécurité, systèmes politiques fragiles, forte corruption, accent mis sur les priorités des donateurs). Le rapport évoque également le dilemme de l'impartialité politique. Adresse de téléchargement : [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/cso\\_conflict\\_complete\\_report\\_final.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/cso_conflict_complete_report_final.pdf)
- Ress. 160)** La Fondation Women's Space a traduit « A Curriculum for the Training of Trainers in Gender Mainstreaming » de Rose Chege, en polonais. Adresse de téléchargement : <http://www.przestrzenkobiet.pl/images/DOWNLOAD/gender%20mainstreaming%20w%20projek-tach%20rozwojowych.pdf>
- Ress. 161)** « 'Local Ownership' in Conflict Transformation Projects.: Partnership, Participation or Patronage » (2006) est un document de 43 pages dans lequel Reich resitue de manière critique la pratique de « l'appropriation locale » dans le système de financement international. Elle recommande des démarches et des structures concrètes pour le partage des pouvoirs, des sites d'apprentissage et la transformation constructive des conflits. Adresse de téléchargement : <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/CDDDB393F195EC54E-C125727A005937C3-Berghof-peace%20building-Sep2006.pdf>
- Ress. 162)** « Finding Frames: New Ways to Engage the UK Public in Global Poverty » (2011) est un ouvrage de 124 pages écrit par Darnton et Kirk pour BOND. Les auteurs ouvrent un débat particulièrement nécessaire sur les nouvelles approches utilisées pour sensibiliser l'opinion publique britannique (mais pas seulement) aux problématiques de coopération au développement au travers de valeurs et de cadres. Adresse de téléchargement : <http://www.findingframes.org/Finding%20Frames%20New%20ways%20to%20engage%20the%20UK%20public%20in%20global%20poverty%20Bond%202011.pdf>
- Ress. 163)** L'Institut Nord-Sud canadien vous propose 4 courants de réflexion autour de l'efficacité du développement : au sens d'efficacité organisationnelle, au sens de cohérence ou de coordination, au sens de résultats fournis par l'aide, et au sens de résultats globaux du développement : « Development effectiveness: Towards new understandings » (2009) fait 6 pages. Adresse de téléchargement : <http://www.nsi-ins.ca/english/pdf/Issues%20Brief%20Sept.pdf>



- Ress. 164)** Publié par le Conseil australien pour le développement international, « Promoting Voice and Choice: Exploring Innovations in Australian NGO Accountability for Development Effectiveness » (2009) analyse le rôle et les manifestations actuels de la redevabilité au sein des ONG australiennes (dans la conception, la révision, les évaluations de programmes, dans les partenariats, l'épanouissement du personnel, au sein de la direction générale et du conseil d'administration). Le document de 60 pages examine les perspectives offertes par la technologie, les réseaux sociaux, un meilleur partage et d'éventuels partenariats avec les universités et les instituts de recherche. Adresse de téléchargement : <http://bigpushforward.files.wordpress.com/2011/01/roche-promoting-voice1.pdf>
- Ress. 165)** Dans un rapport intitulé « Nowhere to Turn: Blackmail and Extortion of LGBT People in Sub-Saharan Africa » (2011) l'International Gay and Lesbian Human Rights Commission constate que les Africains LGBT sont non seulement exposés à une criminalisation de l'homosexualité mais aussi à de violentes stigmatisations lorsque leur sexualité est révélée. Des militants et des chercheurs africains nous parlent des nombreuses violations des droits humains dont le Cameroun, le Ghana, le Malawi, le Nigeria et le Zimbabwe sont le théâtre. Adresse de téléchargement : <http://www.iglhrc.org/binary-data/ATTACHMENT/file/000/000/484-1.pdf>
- Ress. 166)** ARROW et ses partenaires s'intéressent aux questions liées aux droits sexuels en Asie dans « Reclaiming and Redefining Rights – Thematic Studies Series 1: Sexuality and Rights in Asia » (2011). Ce document de 104 pages aborde des thèmes tels que l'éducation sexuelle, le harcèlement sexuel, le transgendérisme et la citoyenneté sexuelle. Adresse de téléchargement : <http://www.arrow.org.my/publications/ICPD+15Country&ThematicCaseStudies/Sexuality&Rights.pdf>
- Ress. 167)** « Safe Cities Free of Violence against Women and Girls Initiative » est une étude préliminaire sur la sécurité des femmes et des filles menée en 2010 à New Delhi, en Inde. Elle parle de l'absence de sécurité dans les espaces publics bondés ou isolés, du harcèlement sexuel et du manque de soutien public à la lutte contre la violence faite aux femmes. Cette étude de 64 pages se termine par un rapide tour des interventions qui seraient envisageables pour améliorer la sécurité des femmes et des filles. Adresse de téléchargement : [http://jagori.org/wp-content/uploads/2011/03/Baseline-Survey\\_layout\\_for-Print\\_12\\_03\\_2011.pdf](http://jagori.org/wp-content/uploads/2011/03/Baseline-Survey_layout_for-Print_12_03_2011.pdf)
- Ress. 168)** Publiés par le Réseau syndical pour la coopération au développement, les « Principes et directives syndicaux en matière d'efficacité du développement » (2011) s'adressent aux syndicats qui souhaitent améliorer l'appropriation démocratique, l'autonomie, le partenariat, la transparence, la redevabilité, la cohérence, l'ouverture à tous, l'égalité et la durabilité. Disponible en anglais et en français. Adresse de téléchargement de la version française : [http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU\\_develop\\_FR.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU_develop_FR.pdf)
- Ress. 169)** Dans « Strengthening Broad-Based Inclusive Ownership and Accountability: A Synthesis of Key Findings and Cluster A Messages for the Working Party on Aid Effectiveness and the Fourth High Level Forum » (2011) Tomlinson analyse les tendances internationales et locales actuelles en matière de redevabilité et propose quelques pistes, en faisant référence à des exemples issus de la recherche et de la pratique.
- Ress. 170)** « Responsible Volunteering Guidelines » est un opuscule de 2 pages au travers duquel ConCERT dispense d'excellentes directives à ses volontaires non cambodgiens pour s'assurer que leur volontariat va dans le bon sens et s'avère utile. Ces directives peuvent être aisément adaptées à d'autres contextes. Adresse de téléchargement : <http://www.concert-cambodia.org/volunteer.html>





# ANNEXE

## Définitions importantes

**Aide**<sup>6</sup> – Le terme « aide » est souvent utilisé comme synonyme « d'aide publique au développement » (APD). L'APD consiste, pour un donateur, à transférer des ressources à des conditions favorables à un partenaire situé dans un pays en développement afin d'apporter à ce dernier une aide humanitaire ou au développement. Les donateurs réunis au sein du Comité d'aide au développement de l'OCDE ont défini des critères spécifiques permettant de déterminer si le transfert de telle ou telle ressource peut être considéré comme de l'APD. Les OSC peuvent recevoir de l'APD, mais les transferts de ressources directement effectués par les organisations de la société civile ou d'autres acteurs non gouvernementaux ne relèvent pas de l'APD. De même, les donateurs des pays en voie de développement, qui ne font pas partie du Comité d'aide au développement, fournissent une aide au développement dont la plus grande partie n'est actuellement pas rapportée au Comité d'aide au développement et n'est pas comptabilisée dans l'APD.

**Appropriation démocratique**<sup>7</sup> – Par appropriation nationale des programmes de développement, on doit entendre prise en charge démocratique et pas simplement prise en charge par le gouvernement. L'appropriation démocratique signifie que les voix et les intérêts des individus (femmes et hommes) doivent être au cœur des processus et des projets de développement national (Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, SWAP, etc.). Tous ceux qui vivent dans le pays, et en particulier les personnes en situation de pauvreté et les personnes vulnérables ou marginalisées, doivent avoir accès aux ressources, à des informations utiles, communiquées en temps et en heure, ainsi qu'à des institutions auxquelles ils peuvent faire connaître leur point de vue. Ils doivent disposer de l'espace, de la capacité et de la liberté leur permettant de participer activement à la mise en oeuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes de développement. L'appropriation démocratique suppose aussi que soient mis en place des dispositifs légitimes de prise de décision et de reddition de comptes auxquels participent les instances parlementaires, les élus, les organisations ou mouvements de femmes, les syndicats et les partenaires sociaux, des représentants des OSC et les communautés locales.

**Bénéficiaires** – De nombreux termes sont utilisés pour désigner les personnes ou les populations que les efforts de développement sont censés aider : récipiendaires, parties prenantes affectées ou concernées, participants, publics visés, clients, partenaires, titulaires de droits, usagers, sinistrés et agents primaires du changement, pour n'en citer que quelques-uns. Des valeurs ou des croyances connotent chacun de ces termes, ce qui explique que les participants du Forum ouvert ne sont pas parvenus à s'entendre sur un seul terme à utiliser. Beaucoup s'inquiètent du côté « aliénant » du mot bénéficiaire, qui ne décrit les personnes qu'en fonction de l'assistance qu'elles reçoivent d'autrui, et non comme des êtres humains complexes, des leaders et des acteurs de plein droit. Les auteurs du présent Guide partagent cette préoccupation mais ont choisi d'utiliser le terme « bénéficiaires » tout simplement parce qu'il était le plus susceptible d'être compris. Ils invitent néanmoins le lecteur à envisager de manière critique le terme qui correspond le mieux à la relation que son OSC veut établir avec les populations visées et à fixer la terminologie en concertation avec celles-ci. À l'instar du terme « populations pauvres et marginalisées », qui apparaît également dans ce Guide, l'usage du terme « bénéficiaires » ne devrait jamais nier ni s'écarter de l'idée que les personnes sont des acteurs qui ont des droits et une capacité d'action.

**Déclaration de Paris**<sup>8</sup> - La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en mars 2005, est un accord aux termes duquel les pays donateurs et les pays partenaires s'engagent d'ici 2010 à redimensionner l'aide et à améliorer son efficacité. Selon la Déclaration de Paris, les cinq principes qui doivent structurer la fourniture de l'aide sont : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle. 35 donateurs (pays ou agences), 26 institutions de développement multilatéral et 56 pays bénéficiaires de l'aide y ont adhéré. La Déclaration de Paris précise des indicateurs et des calendriers et fixe des objectifs cibles aux gouvernements des pays donateurs et des pays partenaires. Elle comporte un programme de mise en oeuvre et de suivi des progrès.

<sup>6</sup> Voir aussi BetterAid en coopération avec le Forum sur l'efficacité du développement des OSC, Les OSC en route pour Busan : messages-clés et propositions des OSC, avril 2011, Annexe 2 : définitions.

<sup>7</sup> Largement inspiré de Plate-forme BetterAid, Une évaluation du Programme d'action d'Accra du point de vue de la société civile, p. 7.

<sup>8</sup> Plate-forme BetterAid, Une évaluation du Programme d'action d'Accra du point de vue de la société civile, p. 3.



**Efficacité de l'aide**<sup>9</sup> – L'efficacité de l'aide renvoie aux mesures prises pour améliorer la qualité de la relation d'aide, et qui portent principalement sur les conditions dans lesquelles s'opère le transfert de ressources proprement dit. La Déclaration de Paris énonce cinq principes que les donateurs officiels et les gouvernements des pays en développement sont censés appliquer afin d'améliorer l'efficacité de ce transfert de ressources.

**Efficacité du développement**<sup>10</sup> - L'efficacité du développement promeut, dans un cadre démocratique, l'avènement de changements durables qui s'attellent aussi bien aux causes qu'aux symptômes de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation, par le biais d'instruments, de politiques et d'acteurs divers et complémentaires. Par efficacité du développement lié à l'aide, il faut entendre les politiques et les pratiques d'aide et de coopération au développement mises en place par les acteurs du développement afin de mieux renforcer la capacité des populations pauvres et marginalisées à jouir pleinement de leurs droits et à réaliser les objectifs de développement internationalement reconnus. La réalisation des objectifs en matière d'efficacité du développement passe par des engagements mesurables à améliorer l'efficacité de l'aide.

**Organisation de la société civile (OSC)**<sup>11</sup> – 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 organisations mutualistes, les organisations basées sur la défense d'une cause particulière, et 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. Les OSC fonctionnent souvent sur la base de valeurs, de croyances et d'objectifs qu'elles partagent avec les gens qu'elles servent ou qu'elles représentent.

<sup>9</sup> Op. Cit. 1.

<sup>10</sup> Voir aussi BetterAid en coopération avec le Forum sur l'efficacité du développement des OSC, Les OSC en route pour Busan : messages-clés et propositions des OSC, avril 2011, Annexe 2 : définitions.

<sup>11</sup> Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide, Synthèse des enseignements et recommandations, août 2008, p. 8.







**Forum sur l'Efficacité du  
Développement des OSC**

