

Le paysage des coalitions

Un inventaire et une analyse des priorités actuelles, des enjeux clés, des lacunes et des zones de chevauchement, et des implications pour les coalitions humanitaires et de développement international

Un rapport préparé pour le

Conseil canadien pour la coopération internationale



CANADA'S COALITION TO END GLOBAL POVERTY
ENSEMBLE POUR ÉLIMINER LA PAUVRETÉ DANS LE MONDE

Remerciements

Ce rapport est basé sur des entrevues menées auprès de leaders des coalitions de la société civile canadienne qui travaillent sur les enjeux du développement international et de l'aide humanitaire. Le CCCI voudrait remercier les répondants d'avoir pris le temps de faire une contribution importante à cette recherche.

Le CCCI souhaite aussi remercier Jared Klassen pour la préparation du rapport et Jean Christie pour son soutien apporté à M. Klassen dans la réalisation de certaines entrevues et pour sa rétroaction sur une première version de ce rapport. Bien que le CCCI ait révisé et commenté le rapport, Jared Klassen assume l'entière responsabilité pour toute fausse interprétation ou erreur factuelle contenues dans ce rapport.

Janvier 2015

Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) est une coalition d'organisations du secteur bénévole canadien œuvrant à l'échelle internationale pour un développement humain viable. Le CCCI cherche à mettre fin à la pauvreté dans le monde et à promouvoir la justice sociale et la dignité humaine pour tous.

Ce rapport a été produit grâce à l'appui financier des bailleurs de fonds institutionnels du CCCI et de ses membres.

Conseil canadien pour la coopération internationale

39 avenue McArthur
Ottawa, ON, K1L 8L7

Tél.: (613) 241-7007
Courriel: info@ccic.ca
Site web: www.ccic.ca

© 2015, Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). La reproduction de cette publication à des fins éducatives est permise à condition que la source soit mentionnée et que le CCCI en soit informé.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement les opinions du CCCI, de ses membres et des bailleurs de fonds de ce projet.

Table des matières

Liste des acronymes	iv
Termes généraux et acronymes.....	iv
Coalitions participantes	iv
RÉSUMÉ	v
I. Introduction	1
II. Contexte	2
A. Définir la coalition canadienne	2
B. L'essor, le déclin, la persistance et la réanimation des coalitions	3
C. La valeur ajoutée des coalitions canadiennes	4
III. Résumé des conclusions de l'étude - thèmes transversaux, défis et préoccupations partagés	6
A. Adhésion	7
1. L'adhésion aux coalitions est en expansion	7
2. Pourquoi est-ce que le niveau d'adhésion a changé ? L'espace politique, la protection et un mandat ouvert.....	8
3. Le nombre de membres augmente, mais est-ce que les membres sont plus impliqués ?	9
B. Gouvernance.....	9
1. Importance de la structure: conseils d'administration, comités exécutifs et comités directeurs.....	9
2. L'approche centrée seulement sur les "organes exécutifs"	10
3. Les sous-comités et les groupes de travail ont le potentiel d'offrir des analyses en profondeur, mais risquent aussi de créer des silos	10
4. « Est-ce que c'est dans la description de tâche ? » Jouer le rôle de coordonnateur.....	11
5. Informel vs formel.....	11
6. Priorités des coalitions: les membres identifient les enjeux, les leaders définissent les approches.....	11
C. Mandat et orientation	12
1. Travail sur les politiques et plaidoyer: plus ou moins ?	12
2. Éduquer et mobiliser le public: un point largement répandu à l'ordre du jour.....	12
3. Une priorité plus grande accordée aux enjeux liés au commerce et aux investissements	13
4. Comblent le vide sur le plan de la recherche.....	13
5. Réactif vs planifié	14
D. La collaboration avec d'autres groupes.....	14

1. Travailler avec des coalitions nationales	14
2. Les voix du Sud.....	15
3. Collaboration au Nord.....	15
4. La collaboration inter-coalitions: est-ce qu'elle se fait naturellement ou est-elle intentionnelle ?.....	16
E. Financement	16
1. Réduction de financement drastique pour certains, mais augmentation graduelle en général.....	16
2. Combien ça coûte, faire fonctionner une coalition ?.....	17
3. Sources de financement: surtout les membres, mais on contemple la diversification.....	17
4. La collaboration a aussi le potentiel de favoriser le financement organisationnel	18
F. En route vers 2015	18
1. La prochaine élection est une considération commune.....	18
2. Les ODD sont là, mais ne prédominent pas	19
IV. Chevauchements, lacunes et préoccupations	19
A. Chevauchements thématiques.....	19
1. La Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle: une occasion de publier un nouveau « bulletin » ?	19
2. Le rôle du Canada à l'ONU et dans les autres organisations multilatérales	20
3. L'environnement propice pour la société civile.....	20
4. Accords internationaux et prise de décision aux niveaux local et national.....	20
B. Lacunes thématiques.....	21
1. Le financement pour le développement.....	21
2. Croissance économique durable.....	21
3. Paix, sécurité et militarisation	21
4. La nécessité du travail sur les politiques et du plaidoyer, surtout en lien avec l'action humanitaire	22
C. Autres zones de chevauchement et préoccupations communes.....	22
1. Les regards se tournent vers l'élection	22
2. Réflexions au sujet des chevauchements sur le plan de la recherche et de la dissémination	22
3. Être conscient des chevauchements thématiques	23
4. Nouer le dialogue avec des acteurs non-traditionnels: quid du secteur privé ?	23
5. Accorder la priorité à l'avenir du financement	23
6. Évaluation des critères d'adhésion	24
V. Implications de ces résultats pour le CCCI.....	25

A. Comment les coalitions perçoivent-elles la contribution du CCCI à leur travail ?.....	25
B. Comment le CCCI devrait-il répondre à ces rôles spécifiques ?	25
1. Continuer de servir de base pour le plaidoyer.....	25
2. Renforcer la capacité des organisations en matière de politiques.....	26
3. Créer ou appuyer un pôle de recherche	26
4. Garder un doigt sur le pouls du MAÉCD	27
5. Continuer à organiser des événements conjoints pour favoriser la compréhension.....	27
VI. Conclusion	27

Liste des acronymes

Termes généraux et acronymes

ACDI	(Ancienne) Agence canadienne de développement international
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
MAÉCD	Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement
MAÉCI	(Ancien) Ministère des affaires étrangères et du commerce international
OSC	Organisation de la société civile

Coalitions participantes

ALP	Abolissons la pauvreté
ACÉDI	Association canadienne d'études du développement international
CFE	Canadiens pour une fiscalité équitable
DDPA	Coalition ad hoc sur la Déclaration de l'ONU sur les droits des peuples autochtones
CCCA	Coalition canadienne Contrôlez les armes
C4D	Coalition canadienne pour le climat et le développement
CH	Coalition humanitaire
CPDSV	Coalition Pas de Démocratie Sans Voix
CSILC	Coalition pour la surveillance internationale des libertés civiles
CQFD	Comité québécois femmes et développement
CF	Common Frontiers
WASH	Eau, assainissement et hygiène Canada
FAC	Forum Afrique-Canada
GESQ	Groupe d'économie solidaire du Québec
GRSA	Groupe de réflexion sur la sécurité alimentaire
GTAP	Groupe de travail Asie-Pacifique
GTPDF	Groupe de travail politique sur les droits des femmes
GOPA	Groupe d'orientation politique pour les Amériques
ICPNC	International Child Protection Network of Canada
Paix durable	
PJCI	Projet de recherche sur le commerce et l'investissement
PCQVP	Publiez ce que vous payez
RAC	Réseau action climat Canada
RCAB	Réseau canadien d'action sur les biotechnologies
RCRCE	Réseau canadien sur la reddition de comptes des entreprises
CAN-SMNE	Réseau canadien sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants
RAH	Réseau de l'action humanitaire du Canada
Voices-Voix	

RÉSUMÉ

Cette étude menée auprès de 28 coalitions des organisations de la société civile (OSC) œuvrant en développement international et aide humanitaire a été commandée afin d'aider le Conseil et ses membres dans leur réflexion et leurs actions face aux lacunes et chevauchements thématiques et face aux capacités actuelles des coalitions. Il s'agit d'une mise à jour d'une étude similaire menée en 2011 qui identifie les changements observés depuis. Les résultats et analyses préliminaires ont été présentés lors d'une conférence en novembre 2014, qui a réuni 25 leaders de diverses coalitions pour discuter des implications du rapport pour leurs activités.

Le rapport vise à :

- offrir un aperçu des structures opérationnelles des principales coalitions des OSC canadiennes travaillant sur les politiques, de leurs sources de revenus, de leur programmes actuels sur les politiques, de leurs membres et de leurs priorités pour 2015;
- analyser les enjeux d'intérêt émergents, ainsi que les synergies potentielles et les lacunes dans les thématiques abordées par ces coalitions en lien avec le *Programme en 10 points du CCCI pour mettre un terme à l'injustice dans le monde*.

Ce rapport se divise en quatre sections. La première section définit le concept de « coalition », identifie les changements qui ont marqué les coalitions incluses dans l'étude menée en 2011 et traite de la valeur ajoutée des coalitions.

Une des réalités les plus frappantes révélées par l'étude menée en 2011 est l'étendue des enjeux sur lesquels travaillent les coalitions canadiennes, ainsi que la diversité des différentes formes que prennent les coalitions. Afin d'être représentatif d'une telle diversité, le terme « coalition » est utilisé pour désigner un nombre d'organisations partageant des idées similaires qui se sont regroupées autour d'un but commun pour prendre part à un ensemble d'actions collaboratives, liées principalement à des enjeux de politique internationale au Canada, au cours d'une période de temps prolongée. Ces différentes formules sont le fruit d'un choix stratégique par rapport au rôle que les membres voient la coalition jouer dans le processus d'élaboration des politiques, et à l'influence qu'elle désire exercer.

Parmi les 28 coalitions présentées, il y a 12 « nouvelles » coalitions, dont plusieurs existaient avant 2011, mais n'étaient pas formellement liées au travail du CCCI. D'autres « nouvelles » coalitions sont nées d'une fusion entre des réseaux existants. Les 16 autres coalitions ont maintenu un mandat semblable depuis 2011, bien que certaines aient modifié leur appellation. Cinq autres coalitions depuis l'étude menée en 2011 ont soit fermé leurs portes, soit réduit considérablement leurs activités.

En termes de valeur ajoutée, les répondants ont réaffirmé les résultats de 2011, soit le fait que la collaboration permet un plus grand impact; qu'en portant le même message d'une seule voix, les organisations peuvent avoir une plus grande influence, tout en procurant un « filet de sécurité » en travaillant conjointement; que la collaboration crée aussi des opportunités de réseautage, d'échange de renseignements et de création d'un savoir commun; que les coalitions permettent la mise sur pied d'une communauté de pratique et d'appui; et qu'elles permettent la création de ponts avec d'autres communautés.

Dans la seconde section, le rapport identifie des thèmes transversaux qui ressortent de l'étude en termes d'adhésion aux coalitions, de gouvernance, de mandat, de collaboration, de financement et de priorités pour 2015. En comparant avec l'étude de 2011, on constate que l'adhésion aux coalitions est en expansion, et ce, pour plusieurs raisons : les organisations cherchent un espace de rassemblement autour d'enjeux liés aux politiques et à la défense des intérêts; se joignent à des coalitions par solidarité et par intérêt pour une plateforme offrant une voix collective; et se sentent davantage interpellées par des coalitions étant donné l'élargissement de leur mandat, ce qui a pour effet de rassembler les acteurs ayant un mandat similaire. Cela étant dit, l'accroissement du nombre de membres ne sous-entend pas nécessairement que les membres sont actifs. La participation varie selon des opportunités particulières, et les organisations ont recours aux coalitions afin de répondre à certains besoins en termes de renseignements, de programmes, de politiques ou de plaidoyer.

Quant à la gouvernance, la présence d'un groupe de leaders forts (ayant généralement un certain organe exécutif) pour guider le travail des coalitions est une dynamique courante. Certaines coalitions ont des comités exécutifs, alors que d'autres ont des groupes de travail pouvant approfondir certains enjeux. Plus de deux tiers des coalitions ont un coordonnateur, perçu comme essentiel à leur succès, alors que d'autres soulignent que c'est l'absence d'employé et leur nature ad hoc qui encouragent l'engagement et la participation des membres. Dans tous les cas, en général, les membres identifient les priorités, et les leaders, quant à eux, définissent l'approche à adopter.

Aux niveaux du mandat et de l'orientation, la plupart des coalitions prévoient d'accroître leur travail sur les politiques et le plaidoyer, alors que d'autres ont décidé de mettre l'accent sur l'apprentissage organisationnel. En comparant avec l'étude de 2011, on constate que plus de coalitions s'impliquent dans la mobilisation du public, plutôt que de laisser cette tâche au soin des membres individuels. Au niveau des enjeux, il y a un intérêt croissant pour les accords commerciaux et liés aux investissements. Avec la fermeture de l'Institut Nord-Sud, les coalitions cherchent à consolider leurs capacités de recherche et à établir des liens plus formels avec le milieu académique. Certains groupes demeurent très réactifs par nature face aux opportunités émergentes, alors que d'autres adoptent une approche plus méthodique et prévisible dans leur travail.

En termes de collaboration, plusieurs coalitions travaillent avec des coalitions nationales, en bâtissant des ponts entre le national et l'international, et incorporent les perspectives des gens du Sud, alors que d'autres travaillent avec des coalitions et réseaux du « Nord » à l'extérieur du Canada. Comme on peut s'y attendre, il y a aussi un certain degré de coordination et de collaboration entre les coalitions canadiennes.

Pour ce qui est du financement, bien que certains groupes connaissent des coupures substantielles depuis 2011, la majorité a en fait connu une légère hausse de leur financement. Les budgets des coalitions varient grandement, avec une moyenne de 95 000 \$ par année. La plupart des coalitions prélèvent des cotisations des membres, avec quelques-unes bénéficiant également de subventions de fondations. Les contributions en nature demeurent importantes. Pour certains groupes, la forme que prend la coalition représente une structure attrayante pour des bailleurs potentiels.

Enfin, en prévision de 2015, les coalitions voient dans l'élection fédérale un moment crucial pour discuter de « leurs enjeux » (bien que le fait d'avoir trop de voix qui s'élèvent peut enterrer les messages clés). On remarque un certain intérêt pour les Objectifs de développement durable (ODD), mais ils ne prédominent pas.

La troisième section traite des chevauchements, des lacunes et des préoccupations en lien avec le travail

des coalitions. Les potentiels domaines d'intérêt commun et de collaboration comprennent la mise à jour d'une première évaluation de la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement menée par le CCCI; la reformulation d'un discours plus large sur le rôle du Canada au sein d'organisations multilatérales; des recherches quant à la diminution de l'espace pour la société civile; et l'analyse de la cohérence (ou manque de cohérence) de l'approche du Canada en matière de développement, de commerce et d'investissement. En termes de lacunes, peu de coalitions travaillent sur le financement pour le développement; il y a aussi peu d'attention portée sur des enjeux de paix, de sécurité et de militarisation; et enfin, davantage de travail en matière de politiques pourrait être accompli sur des enjeux humanitaires. En termes de chevauchements, l'année 2015 risque d'être marquée par une multitude d'organisations faisant du plaidoyer pour un nombre trop important d'enjeux en prévision des élections, ce qui aurait pour effet d'enterrer les messages clés. Plusieurs coalitions s'intéressent à divers aspects du travail mené en collaboration avec le secteur privé. Un flou demeure quant à savoir si les diverses coalitions offrent un espace pour réfléchir aux implications de chevauchement des mandats et des plans de travail des coalitions, même lorsque les organisations membres elles-mêmes se chevauchent. Tel qu'observé en 2011, peu de coalitions ont un plan de diversification de leur financement, malgré l'incertitude financière qui prévaut. Enfin, plusieurs coalitions revoient leurs critères d'adhésion, afin d'ouvrir la porte à de nouveaux types de membres et de déterminer la façon d'augmenter l'implication des membres.

La quatrième et dernière section traite des implications des résultats de cette étude pour le CCCI. Les coalitions perçoivent le CCCI comme leader et conseiller, gardant un doigt sur le pouls du MAECD et alimentant ainsi le travail des coalitions, en plus d'agir en tant que pôle de recherche pour diverses coalitions; comme amplificateur dans la diffusion des messages auprès d'autres publics, facilitant ainsi la pollinisation croisée entre différents groupes; comme analyste politique, mais aussi comme acteur renforçant la capacité des organisations en matière de politiques; et comme collaborateur, en organisant des événements conjoints avec des coalitions.

Pour conclure, les coalitions sont d'une grande valeur pour les membres, car elles leur offrent un forum grâce auquel ils peuvent regarder au-delà de leurs expériences organisationnelles afin d'identifier le contexte plus large, de partager des pratiques effectives ou d'articuler des politiques ou des messages de plaidoyer. Tout comme elles répondent aux besoins et aux expériences de leurs membres, les coalitions peuvent saisir l'occasion de répondre aux chevauchements, aux lacunes et aux défis communs identifiés dans le cadre de cette étude. Les zones de chevauchement pourraient être une façon pratique pour les coalitions de résoudre certains problèmes de capacité et de développer une voix collective encore plus forte pour avoir un plus grand impact. D'ailleurs, le CCCI a un rôle à jouer dans ce processus.

I. Introduction

Cette étude des coalitions des organisations de la société civile (OSC) canadienne et de leur travail sur les politiques a été commandée par le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). Le CCCI a mené une étude similaire en 2011¹ dans le cadre de son processus de réflexion et d'élaboration d'une vision suite aux changements structurels importants apportés au secrétariat du Conseil et qui ont affecté la capacité de l'équipe. L'objectif de ce rapport est de fournir une mise à jour sur la nature des coalitions et sur leurs programmes depuis 2011. Les résultats et analyses préliminaires de cette étude ont été présentés lors de la conférence de novembre 2014 qui a réuni 25 leaders de diverses coalitions pour discuter des implications du rapport pour les coalitions humanitaires et de développement international au Canada.

Ce rapport est basé sur une série de d'entrevues menées auprès de leaders de 28 coalitions canadiennes différentes travaillant sur des enjeux liés au développement international et à l'aide humanitaire dans une perspective canadienne. Ce rapport n'offre pas un examen détaillé du travail des coalitions canadiennes, mais plutôt un portrait de la capacité, des enjeux prioritaires et des forces et faiblesses des coalitions canadiennes à l'heure actuelle. Le rapport vise:

- à offrir un aperçu des structures opérationnelles des principales coalitions des OSC canadiennes travaillant sur les politiques, de leurs sources de revenus, de leur programmes actuels sur les politiques, de leurs membres et de leurs priorités pour 2015;
- à analyser les enjeux d'intérêt émergents, ainsi que les synergies potentielles et les lacunes dans les thématiques abordées par ces coalitions en lien avec le *Programme en 10 points du CCCI pour mettre un terme à l'injustice dans le monde*.

Ce rapport se divise en quatre sections. La première section présente le contexte en définissant le concept de « coalition » et en catégorisant les différents types de coalitions évoqués dans cette étude. Elle identifie les changements qui ont marqué les coalitions incluses dans cette étude depuis 2011, et elle traite de la valeur ajoutée des coalitions au Canada. Dans la deuxième section, le rapport identifie quelques enjeux transversaux qui sont ressortis des entrevues et qui soulèvent des questions nécessitant la réflexion. La troisième section traite des chevauchements, des lacunes et des préoccupations liés au travail des diverses coalitions globalement. La quatrième et dernière section traite des implications de tout ceci pour le CCCI.

L'étude de 2011 du CCCI offre un portrait fidèle des divers types de coalitions, de leur structure et de la valeur de ces coalitions pour les membres organisationnels et individuels. La présente étude ne vise donc pas à répéter la description des dynamiques des coalitions déjà comprises dans l'étude de 2011. En effet, une grande partie de ce qui a été découvert en 2011 sur la nature des coalitions est encore pertinent aujourd'hui. Par conséquent, ce rapport vise surtout à souligner *ce qui a changé* au cours des trois dernières années dans le travail des coalitions, ainsi que les dynamiques qui prévalent toujours aujourd'hui. Cette analyse nous donne une idée de la direction vers laquelle s'orientent les coalitions et des interventions qui seront peut-être nécessaires afin de s'assurer que les coalitions demeurent un espace d'apprentissage et de travail sur les politiques efficace pour les membres.

¹ Le rapport de 2011 se trouve ici:

http://www.ccic.ca/files/en/working_groups/2011_03_%20CCIC_coalition_report%20part_1_fr.pdf

II. Contexte

A. Définir la coalition canadienne

Plusieurs des caractéristiques identifiées dans l'étude de 2001 demeurent pertinentes aujourd'hui. La prochaine section tirée de l'étude de 2011 illustre la diversité et les caractéristiques communes des coalitions canadiennes:

« Une des réalités les plus frappantes révélées par cette étude est l'étendue des enjeux sur lesquels travaillent les coalitions canadiennes, ainsi que la diversité des différentes formes que prennent les coalitions. Il n'y a pas de coalition typique. Même le terme « coalition » ne décrit pas adéquatement tous les cas de figure - il y a des réseaux souples, des groupes de travail informels, des groupes de recherche, des groupes de référence composés de membres d'ONG et du gouvernement, ainsi que des coalitions et des groupes plus formels qui en sont toujours à leurs premiers balbutiements. Pour couvrir la multitude d'organisations et de forums compris dans ce rapport, le terme « coalition » est utilisé pour désigner un nombre d'organisations partageant des idées similaires qui se sont regroupées autour d'un but commun pour prendre part à un ensemble d'actions collaboratives, liées principalement à des enjeux de politique internationale au Canada, au cours d'une période de temps prolongée.

Les groupes présentés dans cette étude peuvent généralement être décrits de la manière suivante:

- des coalitions dont les politiques et les positions sur toute une gamme de dossiers évoluent constamment, qui surveillent attentivement les politiques et les initiatives législatives du gouvernement, et qui y réagissent en produisant des analyses et en mettant sur pied leur propre plan de travail en matière de recherche, de sensibilisation et de revendication;
- des coalitions d'abord créées afin de faciliter l'apprentissage et l'échange de renseignements sur les enjeux émergents et les pratiques exemplaires entre pairs, au sein de la société civile comme de l'appareil gouvernemental, et par ailleurs de jouer un rôle de médiateur dans les relations entre la société civile et les pouvoirs publics, dans une optique militante ou non;
- des coalitions dont la mission première est de mobiliser, de sensibiliser et d'éduquer la population par rapport à des enjeux précis, notamment dans le cadre de campagnes ponctuelles très ciblées;
- des coalitions qui commencent à prendre forme autour d'un enjeu précis, mais qui n'ont pas encore défini leur forme définitive ou le point de mire de leur travail. »

Même si les coalitions correspondent généralement à l'une de ces quatre définitions, il va sans dire que les frontières entre ces catégories sont artificielles. Dans les faits, les coalitions jouent différents rôles, à différents moments, au gré des circonstances et des besoins. Certaines peuvent officiellement décider de ne pas donner dans la revendication directe et adopter une attitude moins belliqueuse, préférant côtoyer de plus près les représentants gouvernementaux. D'autres optent plutôt pour la posture de l'observateur extérieur, ce qui peut faciliter le travail que mènent à l'interne les groupes plus près de l'appareil gouvernemental. Enfin, des coalitions peuvent décider de conjuguer ces deux approches.

Essentiellement, ces différentes formules sont le fruit d'un choix stratégique par rapport au rôle que la coalition entend jouer dans le processus d'élaboration des politiques, et à l'influence qu'elle désire exercer, officiellement ou non, auprès des principaux décideurs.

B. L'essor, le déclin, la persistance et la réanimation des coalitions

Un total de vingt-huit (28) coalitions font partie de cette étude. Par rapport à l'étude de 2011, plusieurs changements importants ont eu lieu.

Il y a 12 « nouvelles » coalitions qui se sont ajoutées à la liste de l'étude cette année. Bien qu'elles ne fussent pas prises en compte dans le cadre de l'étude de 2011, la plupart de ces coalitions existaient avant 2011. Mais elles n'étaient pas reliées formellement au travail du CCCI. Leur inclusion dans l'étude actuelle indique que le CCCI a commencé récemment à participer à cette coalition ou qu'il a l'intention de collaborer avec elle dans un avenir rapproché. Une nouvelle coalition où le CCCI ne s'est pas impliquée, mais dans laquelle plusieurs membres du CCCI s'impliquent, est le International Child Protection Network of Canada (ICPNC), qui se concentre sur la protection de l'enfant depuis janvier 2012.

D'autres « nouvelles » coalitions dans cette catégorie se sont formées suite à la fusion d'anciennes coalitions ou réseaux. Un exemple de ce type de fusion est la création du Réseau canadien sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants (CAN-SMNE), une nouvelle coalition qui regroupe plusieurs des anciens membres du Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant (PSMNE) et du Groupe de réflexion sur la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant (GRSMNE), deux coalitions qui venaient tout juste d'être mises sur pied au moment de la production de l'étude de 2011. L'ancien Réseau d'action pour l'assainissement et l'eau Canada (RAAE Canada) a mis fin à ses activités, mais il a été remplacé par Eau, assainissement et hygiène Canada (WASH) qui a un mandat et une structure presque identiques.

Les 16 autres coalitions comprises dans l'étude actuelle ont conservé un mandat relativement stable au cours des trois dernières années. Certaines ont changé de nom, comme le Groupe de travail informel sur les droits des femmes qui est devenu le Groupe de travail politique sur les droits des femmes (GTPDF), ou encore le Groupe d'action des politiques sur la réponse aux situations d'urgence (PAGER) qui s'appelle maintenant le Réseau de l'action humanitaire du Canada (RAH).

D'autres coalitions ont cessé d'exister ou sont devenues inactives. Le Groupe pour l'accès mondial aux traitements (GAMT), l'Alliance canadienne de la Campagne mondiale pour l'éducation (ACCMÉ), et l'Initiative d'Halifax ont toutes mis un terme à leurs activités ou s'apprêtent à le faire prochainement. Le Groupe de travail sur les politiques canadiennes en matière de sciences et technologies est une autre coalition qui est devenue plutôt inactive. Même si le Groupe de travail maintient son réseau formel et qu'il intensifiera peut-être ses activités dans l'avenir, la plupart de ses membres sont surtout actifs au sein de Sécurité alimentaire Canada et/ou du Réseau canadien d'action sur les biotechnologies (RCAB). Paix durable, même si son budget opérationnel et l'étendue de ses activités ont été réduits de manière considérable, demeure opérationnel et entend procéder à une réévaluation de son rôle au sein de la communauté des organisations de la société civile.

Le tableau suivant (figure 1) compare les coalitions comprises dans l'étude de 2011 avec celles comprises dans l'étude actuelle (2014). Pour les coalitions comprises dans l'étude actuelle, le tableau indique quelles coalitions sont restées stables depuis l'étude de 2011, celles qui ont changé de nom depuis 2011 et celles qui se sont ajoutées. Les coalitions qui faisaient partie de l'étude de 2011, mais qui ne se retrouvent pas dans l'étude actuelle, sont incluses dans la catégorie du bas.

Figure 1: Liste des coalitions participantes

Coalitions comprises dans l'étude de 2014	
<p>Coalitions figurant dans l'étude de 2011 et celle de 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forum Afrique-Canada • Groupe d'orientation politique pour les Amériques • Groupe de travail Asie-Pacifique • Réseau canadien d'action sur les biotechnologies • Coalition canadienne pour le climat et le développement • Réseau canadien sur la reddition de comptes des entreprises • Réseau action climat • Common Frontiers • Groupe de réflexion sur la sécurité alimentaire • Coalition pour la surveillance internationale des libertés civiles • Abolissons la pauvreté • Paix durable • Projet de recherche sur le commerce et l'investissement • Voices-Voix 	<p>Coalitions qui ont changé leur nom depuis 2011 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réseau de l'action humanitaire (anciennement le Groupe d'action des politiques sur la réponse aux situations d'urgence [PAGER]) • Groupe de travail politique sur les droits des femmes (anciennement le Groupe de travail informel sur les droits des femmes) <p>Coalitions ajoutées à l'étude de 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coalition ad hoc sur la Déclaration de l'ONU sur les droits des peuples autochtones • Association canadienne d'études du développement international • Coalition canadienne Contrôlez les armes • Réseau canadien sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants • Canadiens pour une fiscalité équitable • Coalition Pas de démocratie sans voix ! • Comité québécois femmes et développement • Groupe d'économie sociale et solidaire • Coalition humanitaire • International Child Protection Network of Canada • Publiez ce que vous payez • Eau, assainissement et hygiène (WASH) Canada
Coalitions non comprises dans l'étude de 2014	
<ul style="list-style-type: none"> • Campagne mondiale pour l'éducation • Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant • Sécurité alimentaire Canada • Initiative d'Halifax • Groupe de réflexion sur la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant • Réseau d'action pour l'assainissement et l'eau Canada • Groupe pour l'accès mondial aux traitements • Groupe de travail sur les politiques canadiennes en matière de sciences et technologies 	

C. La valeur ajoutée des coalitions canadiennes

Des entrevues menées avec les leaders des coalitions ont permis d'identifier les principales contributions des coalitions canadiennes au paysage des politiques et du plaidoyer en lien avec le développement international et l'action humanitaire. La section qui suit, tirée de l'étude de 2011, identifie les bénéfices et les avantages du travail de coalition au Canada, éléments qui ont été réaffirmés par les répondants dans le cadre de l'étude actuelle:

- Plus grand impact des actions concertées. Compte tenu de la petite taille du milieu canadien des politiques et du développement international, les coalitions ont d'abord une raison d'être pragmatique. Même si elles doivent souvent composer avec des budgets modestes, des priorités concurrentes et des contraintes de temps, les personnes qui décident de s'unir pour atteindre des objectifs communs peuvent accomplir beaucoup plus. En se regroupant, les organisations peuvent notamment sensibiliser plus facilement le gouvernement et l'opposition à des dossiers d'intérêt commun, mobiliser plus rapidement les ressources requises pour rendre publiques leurs préoccupations, et parvenir plus efficacement à surveiller la réponse du gouvernement et à orchestrer une réaction.
- Un impact politique plus grand et une voix plus forte. Plusieurs organisations portant le même message d'une seule voix ont un impact politique plus grand que plusieurs organisations portant des messages de manière isolée. Ainsi, le poids et l'importance d'une coalition sont en partie attribuables au nombre d'organisations derrière ses recommandations. Pour cette raison, les coalitions deviennent des porte-parole essentiels pour le secteur sur des enjeux actuels et émergents.
- La sécurité vient de la force du nombre. Puisque la conjoncture politique laisse peu de place à l'expression des opinions, les organisations hésitent, par crainte des répercussions, à aller seules au front pour critiquer les politiques gouvernementales (voir 2.2 ci-dessous). Elles se sentent donc beaucoup plus en confiance lorsqu'elles peuvent se ranger derrière une coalition qui réunit une variété d'organisations et d'intérêts. Un répondant a d'ailleurs souligné que les coalitions sont en quelque sorte un « filet de sécurité » pour les partenaires qui travaillent sur le terrain.
- Réseautage et sentiment d'appartenance à une communauté. Le travail d'élaboration des programmes et des politiques peut créer un effet d'isolement. Les coalitions permettent aux intervenants des différents organismes œuvrant dans les mêmes dossiers d'échanger avec leurs pairs. Elles donnent aussi l'occasion aux groupes de ne pas se limiter à leur seul réseau d'associés, leur donnant aussi accès aux partenaires de leurs pairs, et ce, aussi bien au Nord qu'au Sud.
- Échange de renseignements. L'information est une denrée précieuse, et il peut être difficile d'avoir accès à des renseignements et à des analyses de qualité. En adhérant à une coalition, une organisation a accès à un bassin de renseignements et de points de vue plus vaste, que vient alimenter la variété des partenaires et contacts officiels de leurs pairs. Lorsqu'elle est liée à des réseaux internationaux, une coalition peut aussi aider ses membres à comprendre l'optique du gouvernement canadien ainsi que son propre travail à la lumière du contexte international, c'est-à-dire des priorités en matière de politique internationale et des mouvements sociaux à l'échelle mondiale.
- Création d'un savoir commun au sujet d'un enjeu. Un autre élément remarquable qui caractérise bon nombre des coalitions étudiées ici est l'expérience et l'expertise qu'apportent les particuliers et les organisations qui les composent. Comme l'a souligné un interviewé, chaque coalition devient pour ses membres un « lieu d'apprentissage » et de développement de contenu sur toute une gamme d'enjeux chers au secteur, notamment les initiatives antiterroristes, la reddition de compte des entreprises, l'éducation, la sécurité alimentaire, la santé ainsi que le système financier international et ses institutions. Vu la nature souvent très technique des dossiers auxquels s'attaquent les coalitions, un tel apprentissage est essentiel. Deux autres répondants ont dit des coalitions qu'elles étaient des « catalyseurs » qui stimulaient les discussions et l'apprentissage autour de préoccupations communes. Dans bien des cas, cet échange de connaissances n'est pas qu'interne,

puisque nombreuses sont les coalitions qui font aujourd’hui autorité sur des enjeux précis : ce sont les références vers lesquelles se tournent les fonctionnaires, les parlementaires, les médias et les autres réseaux et coalitions.

- Création d’une communauté de pratique. Certaines coalitions, par exemple celles qui se consacrent à la lutte contre les changements climatiques et au développement, à l’aide humanitaire, à la santé de la mère, du nouveau-né et de l’enfant ou encore à la paix, ont mis en place un système qui facilite la coopération technique, la formation commune et l’échange de pratiques exemplaires. Cette approche permet aux intervenants qui participent activement à la mise en œuvre de programmes de développement internationaux de vivre une expérience d’apprentissage très pratique sur les plans technique et opérationnel. Comme l’a observé un répondant, les communautés de pratique contribuent à la mise en place de normes et d’un vocabulaire spécialisé communs et au renforcement de la capacité de chaque organisation, augmentant du même coup la confiance au sein du système.
- Création de ponts. Les coalitions permettent aussi à des communautés travaillant sur des dossiers différents de créer des ponts lorsqu’elles sont animées par un même désir de s’attaquer à un enjeu de manière plus globale, en fusionnant leurs approches – par exemple, le développement et la lutte contre les changements climatiques, ou encore la santé, la nutrition et l’assainissement.

En plus de ces bénéfiques, les répondants de l’étude actuelle ont aussi indiqué que leur coalition avait la capacité de mobiliser le public sur des enjeux importants. Tel que mentionné plus loin (voir la section II.C.2 *Éduquer et mobiliser le public: un point largement répandu à l’ordre du jour*), offrir des recherches fiables, un contexte approprié et une série d’actions concrètes aux citoyens canadiens semblent être une caractéristique grandissante des coalitions au Canada.

Les répondants ont aussi souligné la valeur d’avoir *un impact politique plus grand et une voix plus forte* d’une autre manière. En plus de favoriser la collaboration avec les autres organisations pour parler d’une seule voix au gouvernement au sujet de dossiers particuliers, les coalitions sont souvent un espace qui permet d’*entrer en contact* avec le gouvernement dans un contexte où ces occasions sont de plus en plus rares. Plusieurs répondants ont mentionné que leurs membres insistaient pour faire davantage de travail sur les politiques et d’activités de plaidoyer sous la bannière des coalitions.

III. Résumé des conclusions de l’étude - thèmes transversaux, défis et préoccupations partagés

Les résultats suivants sont le reflet des enjeux thématiques qui sont ressortis des entrevues menées auprès des leaders des coalitions et de l’examen de l’information mise à jour pour les 28 coalitions. Ces résultats sont organisés en fonction d’enjeux liés à l’adhésion, la gouvernance, le mandat, la collaboration avec les autres groupes, le financement et les priorités pour 2015.

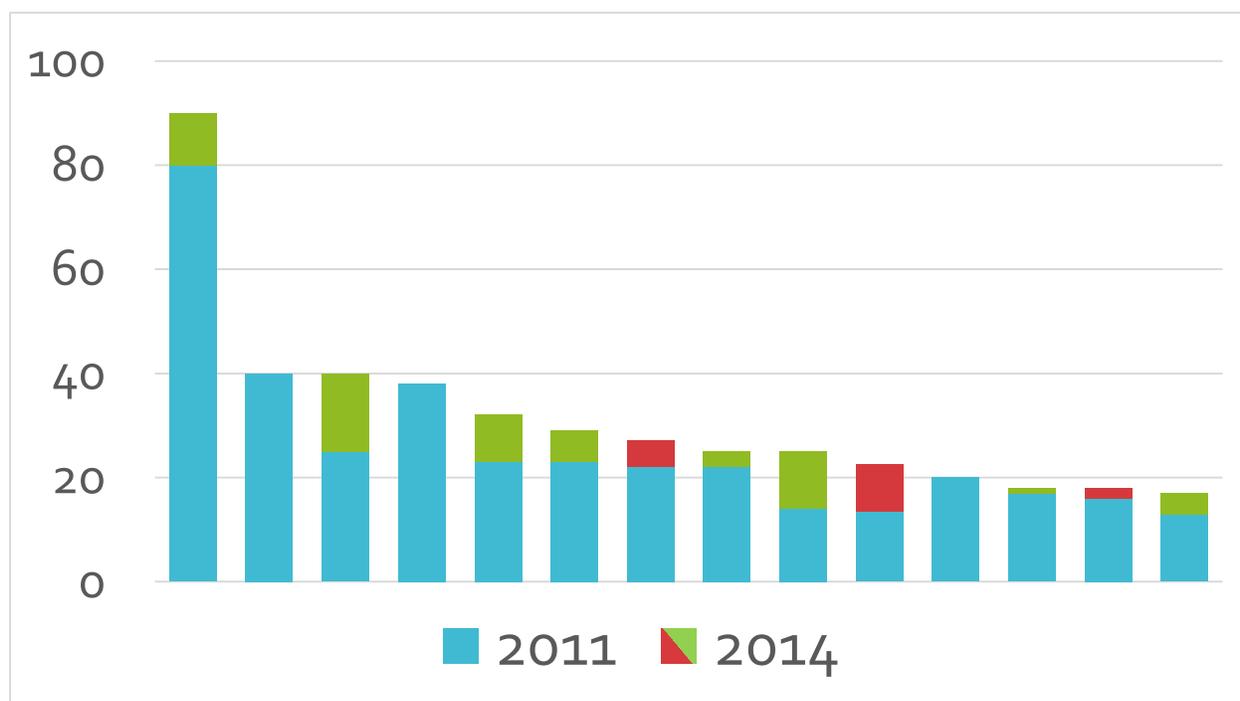
A. Adhésion

1. L'adhésion aux coalitions est en expansion

De manière générale, et en moyenne, le niveau d'adhésion aux coalitions augmente. Si on se base sur 14² des coalitions existantes ayant participé à l'étude 2011, l'adhésion générale aux coalitions a augmenté de 11%, passant de 384 à 425 membres³. De plus, ces coalitions ont connu une hausse de leur niveau d'adhésion de 12% en moyenne, indiquant qu'il ne s'agit pas simplement d'une hausse marquée de l'adhésion à une ou deux coalitions, mais bien d'une augmentation généralisée. En fait, seulement trois coalitions ont vu leur nombre de membres diminuer et trois autres n'ont connu aucun changement au niveau de l'adhésion au cours des trois dernières années.

La figure 2 illustre les changements au niveau de l'adhésion: le vert indique une augmentation du nombre de membres et le rouge indique une diminution du nombre de membres depuis 2011.

Figure 2 : Les changements sur le plan de l'adhésion depuis l'étude de 2011



² Notez que Voices-Voix ainsi que le GTPDF ne sont pas inclus dans ce calcul. Bien qu'elles aient participé à l'étude 2011, ces coalitions fonctionnent différemment de plusieurs autres coalitions puisqu'elles consistent en un groupe restreint d'employés ou de leaders et qu'elles ont une large base de partisans parmi le public dont le nombre est difficile à évaluer.

³ Notez que celles-ci ne représentent pas des membres uniques: plusieurs coalitions ont des membres appartenant à plusieurs coalitions.

2. Pourquoi est-ce que le niveau d'adhésion a changé ? L'espace politique, la protection et un mandat ouvert

En examinant ces changements au niveau du nombre de membres des diverses coalitions, les répondants ont proposé plusieurs raisons pour expliquer la croissance de leur coalition:

2.1 À la recherche d'un espace politique

Tel que mentionné précédemment, les coalitions peuvent être des endroits fort utiles pour réunir les organisations autour d'enjeux liés aux politiques et à la défense des intérêts. Plusieurs répondants ont mentionné que les coalitions jouent un rôle de plus en plus important dans le développement des politiques dans un contexte où la capacité organisationnelle du secteur à assumer des rôles liés aux politiques publiques et au plaidoyer est réduite. Le Réseau canadien sur la reddition de comptes des entreprises (RCRCE) et la Coalition canadienne pour le climat et le développement (C4D) sont deux exemples de coalitions où l'augmentation du nombre de membres peut être attribuée au fait que des organisations sont toujours intéressées par le travail lié aux politiques, même si elles manquent de moyen. Cela inclut des organisations - et surtout de petites organisations - qui ont vu dans les coalitions une occasion de favoriser « l'apprentissage interne » sur des enjeux liés aux politiques.

Une observation importante faite par les leaders des coalitions est que les représentants organisationnels qui participent aux coalitions changent aussi. Les coalitions comptent dans leurs rangs de plus en plus de gens travaillant sur les « programmes » plutôt que des gens travaillant sur les « politiques » surtout lorsque les représentants organisationnels proviennent de plus petites organisations. Plusieurs leaders de coalitions en ont conclu que cela reflétait un changement de dynamique au sein des organisations qui, en raison de la réduction du financement, ont été forcées d'intégrer des rôles liés aux politiques au sein des postes de gestion de programmes. D'aucuns estimaient qu'on s'attend à ce que les coalitions prennent en charge ce rôle lié aux politiques là où la capacité organisationnelle n'existe plus.

2.2 La « grande frilosité » et la force du nombre

D'autres coalitions ont noté que de nouveaux membres se sont joints à la coalition par solidarité et parce qu'ils recherchaient une plateforme offrant une voix collective. La « grande frilosité » - un climat d'inquiétude dans le contexte actuel par rapport au travail sur les politiques ou de plaidoyer - ne constitue pas seulement une menace au financement des organisations mais aussi à l'existence même de certaines OSC. Les exigences liées aux vérifications et à la production de rapports pour l'Agence du revenu du Canada (ARC), en particulier en ce qui concerne les activités politiques et la loi anti-terroriste, ont remis en question les activités de base et même le statut d'organisme de bienfaisance de certaines organisations. Le cadre de la coalition offre un degré de protection supplémentaire aux membres individuels et aux organisations face à la possibilité d'être pointé du doigt, une caractéristique qui plaît à certains des nouveaux membres.

2.3 La transition vers un mandat plus large et une base de membres plus variée a permis aux coalitions de nouer des relations avec des membres non-traditionnels

Plusieurs coalitions ont attribué l'augmentation de leur nombre de membres à un changement de mandat ou à l'instauration de critères d'adhésion plus généraux. Par exemple, WASH a volontairement cherché à nouer des relations avec des organisations au-delà de secteur traditionnel du développement, réunissant des groupes universitaires, des professionnels de la santé et des ingénieurs. Leur objectif était de faire de la coalition un espace d'apprentissage partagé pour *tous* ceux qui s'intéressent à l'eau, à l'assainissement

et à l'hygiène. De même, le mandat de CAN-SMNE mettant l'accent sur les femmes et les enfants les plus vulnérables leur a permis d'intégrer un grand éventail d'acteurs pouvant offrir de nouvelles perspectives pour s'attaquer à des enjeux difficiles du développement. Le Réseau de l'action humanitaire (anciennement PAGER), qui est passé d'un mandat fortement axé sur les politiques à une orientation visant plutôt la création d'une communauté d'apprentissage, a vu son nombre de membres augmenter également. Ce mandat plus large a permis d'accueillir certaines organisations plus petites qui commencent à s'impliquer dans l'action humanitaire et qui sont intéressées à apprendre de ceux qui ont une grande expérience dans ce domaine. Certaines coalitions, comme les Groupes de travail régionaux sur les Amériques, l'Afrique et l'Asie, ont vu leur nombre de membres augmenté alors qu'ils sont à explorer la possibilité de créer des catégories de membres associés, soit pour les organisations ou pour les individus.

3. Le nombre de membres augmente, mais est-ce que les membres sont plus impliqués ?

Les fluctuations autour de l'enjeu de la contribution financière et de la contribution en temps

En analysant la participation des membres, la plupart des répondants ont indiqué que le niveau de participation des membres variait grandement, allant de membres « très actifs » à certains qui sont « à peine présent ». Très souvent, le niveau d'implication des membres individuels est lié à un enjeu ou à un thème d'actualité. Lorsqu'un membre démontre un intérêt particulier pour un enjeu ou pour une des initiatives de la coalition, ou s'il a à sa disposition les ressources ou les réseaux appropriés pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la coalition, il est généralement plus impliqué.

Bien que cette observation ne soit pas très surprenante, il reste que l'implication est étroitement liée à la manière dont les membres individuels perçoivent la valeur de la coalition. Ceux qui sont surtout intéressés par le partage d'information peuvent participer simplement en s'inscrivant à une liste de diffusion ou en assistant à des appels conférence, alors que d'autres peuvent être davantage intéressés à investir du temps pour façonner les programmes ou les produits de la coalition, comme des projets de recherche ou des événements. Un répondant a même décrit un spectre de participation comprenant les rôles suivants: rôdeurs (sur la liste de diffusion seulement), participants passifs (aux événements), signataires (de lettres), participants actifs (aux événements) et organisateurs.

Mais peu importe la « catégorie » à laquelle un membre est associé, les répondants ont noté que le fait qu'un membre soit moins impliqué à un certain moment ne veut pas dire que cela restera ainsi. Certains peuvent se faire plus discrets à certains moments, mais il est possible que leur niveau d'implication augmente si un enjeu d'intérêt pour eux fait surface.

B. Gouvernance

1. Importance de la structure: conseils d'administration, comités exécutifs et comités directeurs

La présence d'un groupe de leaders forts pour guider le travail des coalitions est une dynamique courante. Quatre-vingt-deux pour cent (ou 23/28) des coalitions sondées possèdent un conseil d'administration, un comité exécutif ou un comité directeur. Ces organes offrent une voix cohérente lorsque les priorités spécifiques changent d'une année à l'autre, ou même en cours d'année, en particulier chez les coalitions axées sur la défense des intérêts ou plus réactives de nature. Une poignée de coalitions possèdent à la fois un organe exécutif (comme un conseil d'administration ou un comité exécutif) et un comité directeur. Dans ces cas-là, les responsabilités sont divisées de la manière suivante: les organes exécutifs supervisent les procédures opérationnelles de la coalition, comme la gestion des finances et le temps de travail des

employés, et ils donnent parfois leur avis sur les orientations de la coalition dans le contexte des assemblées annuelles; alors que les comités directeurs tendent à jouer un rôle plus actif dans la mise en œuvre du plan de travail de la coalition.

Peu importe que la coalition ait un conseil d'administration, un comité exécutif ou un comité directeur, la composition de ces organes de gouvernance est presque toujours le reflet des membres les plus dévoués de la coalition. Certains membres de ces groupes dirigeants se sont impliqués de manière constante depuis plusieurs années, ce qui permet de maintenir une « mémoire de coalition » forte, un atout souligné par plusieurs, car cette mémoire permet de rappeler les positions prises par le passé, de fournir un contexte solide pour discuter d'enjeux émergents et d'offrir plus de clarté dans la définition des orientations futures de la coalition. Finalement, les répondants ont noté que les structures de gouvernance elles-mêmes sont demeurées relativement inchangées au cours des dernières années, et se sont dit généralement confiants que ces structures puissent continuer à répondre aux besoins de la coalition.

2. L'approche centrée seulement sur les "organes exécutifs"

Plusieurs coalitions (comme la Coalition canadienne Contrôlez les armes, Voix-Voix, le Projet de recherche sur le commerce et l'investissement et les Canadiens pour une fiscalité équitable) fonctionnent avec un petit comité exécutif, conseil d'administration ou comité directeur qui identifie les priorités et gère toute la mise en œuvre du plan de travail. Ces groupes misent beaucoup sur la recherche dans leur travail, et ces recherches sont menées soit par des membres l'exécutif, soit par un nombre restreint d'employés, ou encore par des consultants engagés à court terme. Ces coalitions vont par la suite rejoindre un réseau plus large de partisans pour partager des informations importantes et développer des messages communs lorsque se présentent des occasions d'exercer une influence. Les répondants des coalitions ayant ce genre de structure ont souligné qu'avoir un petit exécutif leur permettait d'être plus réactif et d'agir rapidement lorsque de nouvelles occasions se présentent.

3. Les sous-comités et les groupes de travail ont le potentiel d'offrir des analyses en profondeur, mais risquent aussi de créer des silos

Plusieurs groupes conservent un mandat assez large, mais se penchent ensuite sur des enjeux d'intérêt spécifiques. Ces initiatives sont souvent menées par un sous-groupe de membre à travers des groupes de travail ad hoc ou des sous-comités. La création de ces sous-groupes permet aux membres de travailler sur des domaines d'intérêt spécifiques qui sont susceptibles d'intéresser certaines organisations individuelles, ou encore offrent des occasions aux membres d'apporter leur propre contribution au travail de la coalition sur la base de leurs habiletés particulières, par exemple en termes de relations avec les médias, de relations gouvernementales et de stratégie politique, de coordination d'activités ou d'événements, ou encore de capacité à effectuer des recherches. Plusieurs sous-groupes travaillent sur des projets spécifiques et ont un échéancier précis, tandis que d'autres sont des comités thématiques permanents (notamment sur les médias et les communications, ou la coordination d'événements), qui constituent des points de référence utiles pour les opérations de la coalition.

Lorsque les coalitions se concentrent sur un élément très particulier du mandat plus large de la coalition, cela génère généralement certaines tensions. D'un côté, la présence de sous-comités au sein des coalitions permet au groupe de mieux répondre aux besoins des membres de la coalition, notamment en permettant de mener des analyses en profondeur sur des enjeux d'intérêt (par exemple dans le cadre d'un projet de recherche ou en organisant une conférence ou une activité d'apprentissage). Cependant, les répondants ont mentionné qu'en procédant de cette manière, on risquait aussi de voir s'effriter

l'intérêt des autres membres de la coalition ou, pire encore, de négliger les besoins de la coalition dans son ensemble. De plus, ce genre de travail peut favoriser la création de silos au sein des coalitions alors que des membres trop concentrées sur des enjeux spécifiques risquent de perdre contact avec le reste du travail de la coalition. Enfin, la participation d'individus et d'organisations dans plus d'un sous-comité ou groupe de travail peut mener à l'épuisement professionnel ou s'avérer être un fardeau pour l'organisation en termes de ressources (temps, contributions financières, etc.). Les leaders des coalitions ont noté que de demeurer pertinent aux yeux des membres de la coalition, en s'assurant que les activités reflètent le large mandat de la coalition, ou à tout le moins qu'il y ait une alternance entre un accent placé sur des composantes spécifiques qui suscitent l'implication de certains membres et le plan de travail plus général, relevait parfois d'un travail délicat « d'équilibriste ».

4. « Est-ce que c'est dans la description de tâche ? » Jouer le rôle de coordonnateur

Comme l'illustre le point précédent, les coalitions ont besoin de coordination, et la coordination demande du temps. En fait, 68 % (19/28) des coalitions sondées ont des employés rémunérés, allant de coordonnateurs à temps partiel jusqu'à une petite équipe de deux ou trois personnes. Les autres coalitions s'en remettent au leadership des organisations membres qui considèrent le travail en coalition (et sur les politiques) comme hautement prioritaire (comme Inter Pares, Oxfam, la Banque canadienne de grains et l'AQOCI). Sans surprise, les répondants ont souligné qu'il s'agissait là d'un élément essentiel du succès d'une coalition, décrivant ce rôle de coordination comme « un canal, un fil conducteur qui maintient le réseau ensemble ».

5. Informel vs formel

Plusieurs coalitions ont mentionné que c'est l'absence d'employé et leur nature ad hoc qui encouragent l'engagement et la participation des membres, et qui leur permettent de bien fonctionner. La Coalition ad hoc sur la Déclaration de l'ONU sur les droits des peuples autochtones (DDPA) en est un excellent exemple, en particulier parce qu'elle comprend surtout des groupes régionaux de communautés autochtones et des défenseurs des droits des peuples autochtones. Dans cet exemple, il a été noté que la structure informelle a permis au groupe de réagir naturellement et promptement à des enjeux émergents en rejoignant des membres spécifiques qui étaient particulièrement bien placés pour aborder certains enjeux (par exemple, en raison de leur emplacement géographique, de leurs relations avec les médias ou de leur appartenance à des réseaux de professionnels du domaine juridique). L'efficacité de cette approche a été renforcée dans les cas où les membres se connaissaient très bien (i.e. il y avait un niveau de confiance) et savaient quelles étaient les forces de chacun, et ce que chacun était en mesure de contribuer au travail du groupe.

D'autres ont parlé des défis associés au travail au sein de réseaux informels. Bien que le « leadership horizontal » peut-être un concept séduisant, certains leaders de coalitions ont souligné que d'identifier des personnes-contacts ayant des rôles spécifiques à jouer au niveau de la coordination peut aider le groupe à atteindre ses objectifs et garantir que les membres s'approprient davantage la coalition.

6. Priorités des coalitions: les membres identifient les enjeux, les leaders définissent les approches

La nature de la prise de décision au sein des structures de gouvernance a des implications directes pour l'identification et la poursuite des priorités de la coalition. De manière générale, la plupart des coalitions identifient des enjeux prioritaires généraux lorsque l'ensemble des membres se réunit, comme lors de

rencontres annuelles ou dans le cadre de conférences téléphoniques. Ces espaces offrent aux membres des occasions de partager leurs opinions.

Le proverbial flambeau est ensuite généralement passé aux leaders de la coalition, que ce soit les employés, le comité directeur ou les sous-comités, afin d'organiser le suivi de ces priorités, de développer un plan de travail approprié et d'identifier les prochaines étapes concrètes qui permettront de mettre ces idées en pratiques. Ces processus, surtout lorsqu'ils impliquent des sous-comités, permettent à l'ensemble des membres de décider s'ils souhaitent participer activement ou non, et de choisir les activités qui les intéressent.

C. Mandat et orientation

Bien que les structures de gouvernance des coalitions soient demeurées relativement inchangées, les répondants ont remarqué des changements dans les priorités de leur coalition.

1. Travail sur les politiques et plaidoyer: plus ou moins ?

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les coalitions offrent aux membres un espace pour mener des travaux de recherche liés aux politiques et des activités de plaidoyer conjointes. Presque toutes les coalitions font du travail sur les politiques ou de plaidoyer, que ce soit à travers des campagnes de mobilisation du public ou en intervenant directement auprès des décideurs politiques comme les députés, les ministres ou les fonctionnaires.

Bien que la majorité des coalitions ait indiqué qu'elle souhaite maintenir le même niveau de travail sur les politiques et le plaidoyer, plusieurs coalitions ont aussi dit explicitement qu'elles prévoyaient bonifier cet aspect du travail de leur coalition. Ce changement, selon les répondants, découlent de la volonté des membres alors que les organisations sont à la recherche de plateformes pour mener du travail sur les politiques et de plaidoyer, et espèrent trouver cet espace au sein des coalitions. D'autres coalitions, comme le FAC ou le RCAB, réfléchissent à la possibilité de renforcer leur travail sur les politiques et le plaidoyer en fonction des résultats et des conclusions de certains projets de recherche importants qui sont en cours. Dans d'autres cas, le renforcement ou le maintien du niveau de travail sur les politiques est un élément qui a été mis de l'avant par des nouveaux membres des coalitions qui cherchent soit à renforcer la base de connaissance de leur organisation sur certains enjeux politiques, soit à collaborer avec d'autres organisations pour parler d'une seule voix sur des enjeux politiques.

Mais ce ne sont pas toutes les coalitions qui augmentent leurs efforts de plaidoyer. Certaines coalitions ont décidé de mettre davantage l'emphase sur l'apprentissage organisationnel plutôt que sur les activités de plaidoyer liées aux politiques. Le cas le plus probant est sans doute celui du RAH (anciennement PAGER). D'autres coalitions ont diminué leurs efforts sur les plans de la mobilisation du public et du plaidoyer pour se concentrer davantage sur la formation et le renforcement des capacités de leurs membres. En analysant les cas où le travail lié aux politiques ou au plaidoyer a diminué, les répondants ont mentionné que l'espace pour le dialogue avec les décideurs politiques et les organes de prises de décision a diminué de manière constante au cours des dernières années.

2. Éduquer et mobiliser le public: un point largement répandu à l'ordre du jour

L'étude de 2011 notait que l'engagement du public canadien par l'éducation, et les efforts pour les mobiliser en vue de poser des actions, n'étaient pas des priorités importantes pour les coalitions. Cette tâche était généralement dévolue aux membres de la coalition qui devaient sensibiliser leurs propres

partisans sur des enjeux de plaidoyer importants. La Coalition pour la surveillance internationale des libertés civiles (CSILC) et Abolissons la pauvreté (ALP) représentent deux exceptions notables. Ces deux coalitions ont maintenu leurs efforts d'engagement du public et plusieurs autres coalitions se sont jointes à elles. Le GTPDF a essentiellement suspendu ses activités régulières en raison de la campagne « Place au débat », une campagne lancée par le GTPDF pour mettre fin aux violences envers les femmes et les filles, éliminer les inégalités économiques que vivent les femmes et soutenir le leadership et les organisations de femmes. Cette campagne a pris un élan incroyable, particulièrement avec les coalitions nationales (voir *La collaboration avec d'autres groupes* ci-dessous). Le mandat principal du CFE est de mener une campagne nationale pour promouvoir une fiscalité juste. Common Frontiers et la Coalition ad hoc sur la DDPA cherchent fréquemment à nouer le dialogue avec les Canadiens et les groupes de la société civile, surtout ceux qui travaillent sur les enjeux autochtones. Le RCRCE a lancé sa campagne « Une affaire de justice » afin d'aller chercher l'appui du public en faveur la création au Canada d'un poste d'ombudsman pour le secteur extractif dont le rôle consisterait à enquêter sur les plaintes formulées contre les compagnies minières canadiennes. D'autres coalitions comme le PJCI, Voices-Voix, WASH et la Coalition humanitaire ont augmenté l'emphase qu'elles mettent sur l'éducation du public.

Bien que ces coalitions aient mis en œuvre des campagnes de plaidoyer dans le passé, il est difficile de déterminer de manière chiffrée si la mobilisation du public a augmenté. Ce qui semble avoir changé, c'est que plutôt que de laisser les membres individuels faire le gros du travail, les coalitions sont beaucoup plus impliquées dans la dissémination d'information destinée au public et dans le développement d'outils conçus pour que les citoyens puissent intervenir auprès des décideurs politiques.

3. Une priorité plus grande accordée aux enjeux liés au commerce et aux investissements

En analysant l'ensemble des mandats des coalitions, on remarque une tendance importante qui consiste à accorder une attention de plus en plus grande au commerce international et aux accords d'investissement. Suite à la fusion entre l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAÉCI), qui a mené à la consolidation du Ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement (MAÉCD), plusieurs coalitions ont décidé d'explorer la manière dont ces thèmes transversaux affectent les objectifs et les résultats des activités de développement. Certaines coalitions, comme Common Frontiers et le PJCI travaillent sur ces dynamiques des relations internationales depuis de nombreuses années (depuis deux décennies dans le cas de Common Frontiers). D'autres coalitions l'ont identifié comme un nouvel enjeu de recherche ou ont renouvelé leur engagement à travailler sur cet enjeu au cours de la dernière année. Les groupes de travail régionaux du CCCI (le Groupe d'orientation politique pour les Amériques [GOPA], le Forum Afrique-Canada [FAC], et le Groupe de travail Asie-Pacifique [GTAP]) ont amorcé un projet de recherche commun explorant les impacts des accords internationaux d'investissement dans chacune des régions. Le Groupe de réflexion sur la sécurité alimentaire (GRSA) - même s'il n'est peut-être pas aussi actif sur les questions liées au commerce et aux investissements qu'il l'a déjà été par le passé - a assuré un suivi et a participé au développement des Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture, dans le cadre des discussions organisées sous l'égide du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. ALP a adopté une approche plus large face aux enjeux liés au commerce et aux investissements, se portant à la défense de principes qui permettraient aux pays en développement de conserver la possibilité de choisir leurs propres politiques et priorités (ce qu'on pourrait appeler « l'espace politique »).

4. Comblant le vide sur le plan de la recherche

Avec la fermeture de l'Institut Nord-Sud et la fermeture imminente de l'Initiative d'Halifax, la recherche menée par la société civile sera durement affectée. La question de savoir qui pourra prendre en charge ce

rôle important est un élément que l'on doit considérer et qui est directement lié à certaines initiatives de recherche menées par les coalitions.

Certaines coalitions ont mentionné avoir embauché des consultants pour mener des projets de recherche, payant pour ces services à partir des fonds opérationnels de la coalition ou à partir de subventions particulières de donateurs (comme le Centre de recherche en développement international [CRDI]). D'autres ont des employés qui ont ajouté cette composante à leur liste de responsabilités, et certaines coalitions ont embauché de nouveaux employés, généralement à temps partiel, pour se concentrer sur la recherche.

Il est bon de se rappeler encore une fois de quelle manière l'adhésion aux coalitions a augmenté et changé au cours des trois dernières années. Comme nous l'avons noté plus tôt, une part de la croissance des coalitions est attribuable au réseautage avec d'autres secteurs, notamment le milieu académique. En effet, plusieurs coalitions faisant partie de cette étude ont des liens forts avec le milieu académique et les universités: l'Association canadienne d'études du développement international (ACÉDI), dont le mandat consiste à renforcer l'étude du développement international; CFE et les groupes de travail régionaux du CCCI (qui ont tous organisé des événements et des symposia qui ont impliqué des gens du milieu académique); la CSILC (qui se penche sur les enjeux liés à la liberté académique); le PJCI (qui compte sur des gens dévoués du milieu académique pour mener des recherches); le Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ) (dont le programme phare est un partenariat universitaire international avec Haïti); et WASH, le Réseau action climat Canada (RAC), le GTPDF et CAN-SMNE (dont les membres incluent un large réseau d'universités). Bien que ces coalitions n'aient pas nécessairement ajouté de groupes du milieu académique à leurs effectifs, ces réseaux risquent d'être très utiles lorsqu'elles souhaiteront produire et promouvoir des recherches menées par la société civile à l'avenir.

5. Réactif vs planifié

Certains groupes demeurent très réactif par nature (comme la Coalition ad hoc sur la DDPA ou encore la Coalition humanitaire [CH]). Dans ce type de coalitions, l'ensemble du réseau joue un rôle important en tant que groupe de référence pour fournir des connaissances spécialisées et réagir rapidement à des changements de situations. Certains groupes, comme le International Child Protection Network of Canada (ICPNC), une coalition assez récente, ont été en mesure de saisir rapidement des opportunités politiques et ont contribué à la popularité et au maintien de la protection de l'enfant comme priorité du gouvernement, notamment grâce à la participation active et très engagée des membres du Réseau.

D'autres coalitions adoptent un rythme de travail plus méthodique et prévisible. Des plans de travail identifient une liste d'activités, comme des projets de recherche ou des campagnes, qui nécessitent une planification à long terme. Ces activités sont généralement coordonnées par quelques membres clés, un sous-comité ou un sous-groupe, ou encore, dans certains cas, par des consultants externes. Plusieurs coalitions définissent leur plan de travail lors de rencontres annuelles et délèguent la responsabilité de la mise en œuvre, tout en organisant des rencontres de suivi régulières avec l'ensemble des membres.

D. La collaboration avec d'autres groupes

1. Travailler avec des coalitions nationales

De nombreuses coalitions ont noté que leurs effectifs se sont élargis pour inclure davantage d'organisations et de membres nationaux. Dans ces cas-là, les répondants ont noté qu'il s'agissait d'une façon pratique de bâtir des ponts entre le national et l'international, un défi auquel font face plusieurs

organisations et réseaux de développement international afin de faire connaître les enjeux de développement mondiaux, et de les rendre pertinents et compréhensibles pour les Canadiens moyens. Un exemple probant est celui de la Coalition ad hoc sur la DDPA, qui a fait des efforts pour relier les enjeux concernant les droits des peuples autochtones dans le contexte canadien, comme la question du consentement préalable, libre et éclairé (CLPE), avec des enjeux similaires avec lesquels sont au prise les peuples autochtones à travers le monde. Le GTPDF, avec le lancement de sa campagne « Place au débat », cherche à sensibiliser les gens aux questions liées aux droits des femmes et aux enjeux d'égalité des sexes au Canada, tout en faisant le lien avec d'autres contextes internationaux où les femmes font face aux mêmes problèmes à travers le monde. Common Frontiers est un autre exemple où l'expérience de la coalition sur le plan du plaidoyer et de la recherche sur le lien entre les investissements et les problèmes liés aux droits de la personne en Amérique latine est maintenant mise à profit et partagée avec des communautés canadiennes qui font face à des problèmes similaires liés aux grandes stratégies d'investissement et aux activités des grandes entreprises.

Ces coalitions, entre autres, ont fait la promotion d'un sentiment de solidarité entre les groupes de la société civile travaillant aux niveaux national et international. Les répondants ont décrit cette situation comme la suppression des barrières artificielles entre les enjeux internationaux et nationaux, notant au passage que certains des principaux problèmes auxquels sont confrontés les communautés au Canada sont les mêmes qui affectent de multiples communautés à travers le monde.

2. Les voix du Sud

Toujours sur le thème de la coalition en tant qu'espace pour réunir des perspectives diverses, tous les répondants ont souligné la valeur d'incorporer les perspectives des gens du Sud (ou des « pays en développement »). Plusieurs ont souligné que leur coalition intègre ces voix du Sud par procuration: c'est-à-dire que les membres des coalitions ont des liens forts avec leurs partenaires du Sud, et que ces relations influencent le travail et les priorités globales de leur coalition. C'est particulièrement évident dans les cas où les gestionnaires de programmes sont les représentants organisationnels au sein des coalitions (voir 2.1 À la recherche d'un espace politique plus haut).

D'autres favorisent une implication plus directe des gens du Sud en invitant leurs partenaires à participer à des appels conférences ou en invitant leurs partenaires du Sud au Canada pour participer à des conférences et des événements publics, ainsi qu'à des rencontres avec des décideurs politiques. Quelques coalitions comptent des organisations du Sud parmi leurs membres, ce qui permet à celles-ci de jouer un rôle plus direct dans le partage d'information et le processus de prise de décision des coalitions.

3. Collaboration au Nord

Environ une coalition sur quatre a indiqué qu'elle travaillait également avec d'autres coalitions et réseaux du « Nord » à l'extérieur du Canada. Les collaborations avec ces réseaux ont été décrites comme des relations constructives avec des pays « donateurs » traditionnels (comme les États-Unis, le Royaume-Uni et d'autres pays européens) qui contribuent aux efforts des coalitions en mettant en évidence des efforts comparables entrepris dans des pays similaires. Parmi les exemples, notons le cas de Publiez ce que vous payez Canada (PCQVP) qui collabore avec d'autres réseaux PCQVP (surtout en Europe) et des initiatives liées à la transparence financière, de manière à s'assurer qu'ils partagent un programme de recherche commun, mais aussi des messages communs. D'autres réseaux, comme Voices-Voix et la CSILC établissent des liens avec d'autres groupes travaillant sur les libertés civiles dans d'autres pays du Nord pour alimenter leurs analyses et leurs recommandations sur des enjeux similaires au Canada. D'autres collaborations du même type existent au sein de coalitions comme la CCCA, le PJIC et WASH.

4. La collaboration inter-coalitions: est-ce qu'elle se fait naturellement ou est-elle intentionnelle ?

Comme on peut s'y attendre, il y a aussi un certain degré de coordination et de collaboration entre les coalitions canadiennes. Cette collaboration prend souvent la forme d'événements co-organisés ou de campagnes publiques conjointes sur des enjeux qui relèvent du mandat de plusieurs coalitions. Par exemple, la campagne « Place au débat », mentionnée plus tôt, a été lancée par le GTPDF mais comprend aussi la participation d'ALP. Dans un autre exemple, un dialogue a eu lieu entre le RCRCE, le CFE et PCQVP pour discuter d'enjeux liés à la justice fiscale en lien avec le secteur extractif. Le ICPNC et le CAN-SMNE ont harmonisé leurs messages en misant sur l'enregistrement des statistiques de l'état civil en tant qu'outil pour surveiller la progression en matière de SMNE et pour protéger les enfants d'abus et d'exploitation.

Mais ce qui est ressorti le plus souvent dans les commentaires des répondants au sujet du travail avec les autres coalitions est le fait qu'il existe des chevauchements entre les membres organisationnels. Dans certains cas, les coalitions elles-mêmes sont membres d'autres coalitions. Cette situation est fréquente en particulier lorsque les coalitions ont des employés rémunérés qui peuvent siéger sur des comités, participer à des groupes de travail ou encore simplement être membres d'autres coalitions qui ont des mandats et des intérêts qui se recoupent. Le postulat général était que les membres individuels étaient ceux qui allaient identifier les thèmes transversaux pertinents, les zones de chevauchement des mandats ou les occasions de collaborer avec d'autres coalitions ou réseaux.

E. Financement

Toutes les coalitions ont besoin de divers types de contributions de la part de leurs membres afin d'atteindre les objectifs de la coalition. Les répondants ont parlé de leur expérience actuelle en lien avec la recherche de financement pour leur coalition et du financement à venir qui est anticipé par leur groupe.

1. Réduction de financement drastique pour certains, mais augmentation graduelle en général

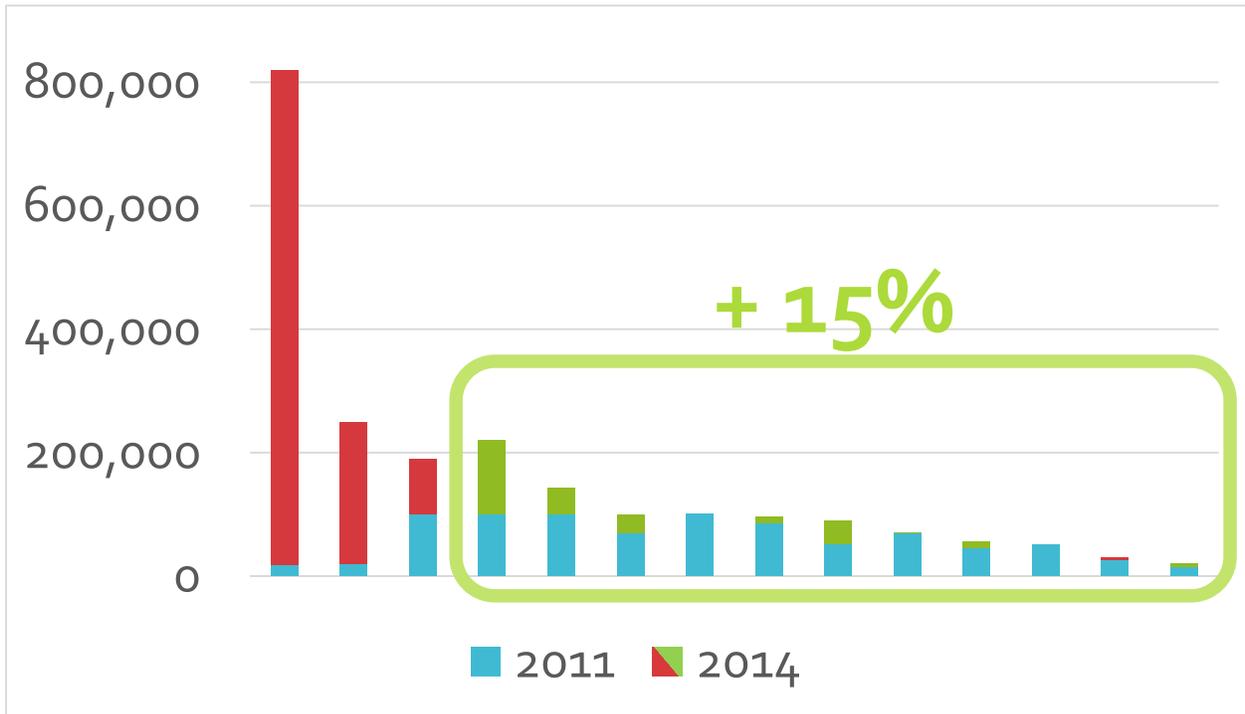
Si on regarde spécifiquement les 14⁴ coalitions incluses dans l'étude de 2011 qui ont fourni une mise à jour de leurs informations pour l'étude de 2014, le financement général pour le travail de coalition a chuté de 2,02 million de dollars à seulement 1,05 million de dollars environ. Même s'il s'agit d'une diminution de 52 % dans l'ensemble, certaines coalitions ont été touchées plus durement que d'autres. Paix durable est celle qui a fait face à la plus grande réduction, passant de 820 000 \$ en 2011 à moins de 20 000 \$ aujourd'hui. ALP et le RAC ont aussi subi des coupures importantes au cours de la même période, passant respectivement de 250 000 \$ à 20 000 \$, et de 190 000 \$ à 100 000 \$.

Bien que ces coupures représentent la réduction la plus importante dans le financement des coalitions, ce n'est pas toute l'histoire. En fait, si on regarde les 11 autres coalitions pour lesquelles nous avons des données pour l'année 2011, ces coalitions ont vu leur financement *augmenter* de 15 % en moyenne. Même si ces coalitions représentent une plus petite portion de l'ensemble du portrait financier du travail en coalition, ces augmentations graduelles sont dignes de mention.

La figure 3 illustre les changements dans le niveau de financement des coalitions: le vert indique une augmentation du financement alors que le rouge indique une diminution par rapport au niveau de 2011.

⁴ Veuillez noter que C4D et le GTPDF ne sont pas inclus dans ce calcul parce que les deux coalitions n'avaient pas de budget d'opération en 2011 et en 2014.

Figure 3: Financement des coalitions, 2011 et 2014



2. Combien ça coûte, faire fonctionner une coalition ?

Compte tenu de la diversité des coalitions, surtout sur les plans du nombre d'employés et de la structure de leadership, il est difficile de dire ce que représentent les coûts d'opération d'une coalition « normale ». Parmi les 28 coalitions sondées cette année, quatre coalitions ont fonctionné avec un budget de 0 \$ (les coûts opérationnels étant couverts par les contributions en nature des membres) et deux autres coalitions ont rapporté des coûts de 3000 \$ ou moins. Les 20 autres coalitions avaient des budgets se situant entre 20 000 \$ et 300 000 \$, pour une moyenne de 95 000 \$ par coalition, par année. Ces budgets étaient principalement alloués aux salaires du personnel (allant d'un employé à temps partiel jusqu'à trois employés au maximum), aux coûts liés à l'organisation d'événements ou au financement de projets de recherche. Notons encore une fois que les contributions en nature des membres, que ce soit en termes de temps investi par les membres ou de ressources organisationnelles, représentent un pourcentage important des ressources à la disposition des coalitions. Ces contributions en nature ne sont pas comptabilisées dans les budgets annuels d'opération.

3. Sources de financement: surtout les membres, mais on contemple la diversification

Soixante-dix-neuf pour cent (22/28) des coalitions sondées ont indiqué qu'une partie de leur financement provenait des frais d'adhésion ou des contributions volontaires des membres. À ces fonds s'ajoutent parfois des subventions (le financement du CRDI a été mentionné par sept coalitions différentes) ou du financement provenant de fondations (mentionné à quatre reprises). Comme nous l'avons mentionné auparavant, les contributions en nature sont aussi fréquentes alors que certaines organisations membres

offrent un support institutionnel pouvant inclure la fourniture d'espaces de réunion, l'organisation d'événements ou le prêt d'équipements de téléconférence.

En termes de contribution financière des membres, certaines coalitions ont noté qu'elles recevaient de plus petits montants, mais qu'un plus grand nombre de membres contribuait. Plusieurs répondants ont noté que la contribution financière était aussi une façon d'encourager les membres/organisations à investir plus de temps dans le travail de la coalition.

Généralement, la plupart des répondants étaient confiants que leur méthode de financement actuelle demeurerait stable à court terme. Plusieurs répondants ont suggéré que les problèmes persistants de financement auxquels font face les organisations de développement pourraient menacer l'avenir financier du travail en coalition. Par conséquent, ils sont à explorer des sources de financement alternatives, comme les fondations. Deux coalitions ont tenté d'obtenir du financement de la part de fondations dans le passé, mais ont mentionné que leur travail sur les droits de la personne, la voix démocratique et les libertés civiles n'était pas très attrayant aux yeux des fondations. D'autres ont indiqué que de ne pas posséder le statut d'organisme de bienfaisance représentait un frein pour ce type de financement. Finalement, une poignée de coalitions ont mentionné qu'elles cherchaient à favoriser les dons individuels, notamment en créant un bouton de don en ligne sur leur site web, mais qu'elles s'attendaient à ce que ces contributions restent marginales.

4. La collaboration a aussi le potentiel de favoriser le financement organisationnel

Puisqu'elles regroupent de nombreuses organisations autour de thèmes spécifiques, les coalitions peuvent offrir un point d'accès centralisé pour des donateurs cherchant à allouer des fonds à un thème particulier. Les coalitions comme la Coalition humanitaire ou la CAN-SMNE ont indiqué qu'elles étaient en mesure de fournir aux donateurs (notamment au gouvernement) une stratégie claire sur la manière de dépenser les allocations d'aide. Il faut dire cependant que ces coalitions sont peut-être dans une position unique étant donné la nature de leur relation avec le gouvernement et le mandat de leurs coalitions.

F. En route vers 2015

En réfléchissant au mandat actuel de leur coalition, les répondants ont identifié les priorités émergentes de leur coalition pour l'année à venir. Bien que chaque coalition possède naturellement des priorités spécifiques à son mandat et correspondant aux besoins de ses membres, deux grands thèmes sont ressortis:

1. La prochaine élection est une considération commune

Considérant l'importance accordée aux politiques et au plaidoyer dans le travail des coalitions, il n'est guère surprenant de constater que les coalitions voient dans l'élection de 2015 un moment crucial pour discuter de « leurs enjeux ». Cela a mené à la mise sur pied de plusieurs campagnes publiques (comme la campagne « Place au débat » du GTPDF et du Comité québécois femmes et développement (CQFD), ou encore la campagne « Une affaire de justice » du RCRCE) et à différentes initiatives visant à faire mieux connaître le travail de la coalition durant cette période (comme Voices-Voix qui souhaite intensifier le discours sur les attaques contre la démocratie, ALP qui veut faire augmenter la participation électorale ou encore le CFE qui espère faire de la justice fiscale un enjeu important lors de la prochaine élection).

D'autres ont fait part d'une approche plus subtile pour intégrer leurs enjeux dans l'échéancier électoral. Ceux qui mettent surtout l'accent sur le travail de défense des intérêts à partir « de l'intérieur » (ou la « diplomatie discrète »), s'appuyant sur leurs relations personnelles avec les décideurs politiques, suggèrent qu'ils espèrent continuer de faire valoir les priorités de leur coalition au moment où les partis et les stratèges de campagne sont à définir leurs messages en vue de l'élection.

2. Les ODD sont là, mais ne prédominent pas

Seule une poignée de coalitions ont mentionné qu'elles surveillaient étroitement le processus lié à l'élaboration des Objectifs de développement durable des Nations Unies qui doit se conclure en 2015. En particulier, ALP, la Coalition ad hoc sur la DDPA, le CQFD, le GESQ, le ICPNC et le GRSA ont suivi le processus de l'après 2015 et se sont intéressés principalement aux objectifs liés à la pauvreté, aux droits des peuples autochtones, aux droits des femmes, à l'inclusion économique, à la protection de l'enfant et à la sécurité alimentaire. À part quelques publications occasionnelles, il semble que les activités autour des ODD se sont principalement limitées à l'observation, ce qui est peut-être un reflet du nombre limité d'opportunités qui s'offrent aux groupes afin de pouvoir offrir des contributions substantielles dans le cadre de ce processus, du manque de familiarité des groupes avec le système de l'ONU et la manière de l'influencer, ou encore de leur perception de la difficulté d'influencer un gouvernement qui a déjà des plans et des priorités bien établis pour 2015.

IV. Chevauchements, lacunes et préoccupations

Après avoir mené des entrevues avec les leaders des coalitions, nous avons relevé plusieurs chevauchements, lacunes et préoccupations en lien avec le travail des coalitions au Canada.

A. Chevauchements thématiques

1. La Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle: une occasion de publier un nouveau « bulletin » ?

La Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle est une loi canadienne qui exige que l'aide au développement officielle « ne peut être fournie que si le ministre compétent est d'avis qu'elle »⁵ répond aux trois critères suivants: elle contribue à la réduction de la pauvreté; elle tient compte des points de vue des pauvres; et elle est compatible avec les normes internationales en matière de droits de la personne.

Alors que presque toutes les coalitions s'intéressent à au moins un de ces trois critères, peut-être qu'il y a là une occasion d'évaluer l'efficacité du Canada par rapport au respect de cette loi. En 2010, un rapport intitulé « Le temps d'agir »⁶ a été publié conjointement par le CCCI, Amnistie internationale, l'Institut Nord-Sud, Droits et Démocratie et l'École de développement international et mondialisation de l'Université d'Ottawa afin d'évaluer les impacts de cette loi après une première année d'effectivité. Depuis ce temps, des clarifications additionnelles ont été partagées sur la manière d'interpréter la Loi avec la publication en 2014 de deux notes d'orientation (sur un total de trois) portant sur les deuxième et

⁵ Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle (L.C. 2008, c. 17), para 4. (1). En ligne: <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/O-2.8/page-2.html>

⁶ http://www.ccic.ca/_files/fr/what_we_do/002_aid_2010_05_a_time_to_act_f.pdf

troisième critères de la Loi. Maintenant que deux des cinq organisations qui ont rédigé « Le temps d'agir » ont fermé, et que la capacité du CCCI a été réduite de façon drastique, est-ce que des coalitions pourraient se regrouper pour mettre à jour cette recherche et produire un autre rapport alternatif alors que la Loi célébrera son septième anniversaire ?

2. Le rôle du Canada à l'ONU et dans les autres organisations multilatérales

Dans le mandat de plusieurs des coalitions qui ont participé à cette étude, on retrouve une critique commune qui émerge par rapport aux priorités et à l'implication du Canada au sein d'organisations multilatérales comme les Nations Unies. Plusieurs coalitions se sont penchées sur les effets négatifs du programme de libéralisation commerciale du Canada à travers les ententes de libre-échange et les investissements directs étrangers (le PJIC, les groupes de travail régionaux du CCCI, le CFE, le RCRCE et PCQVP). D'autres se sont intéressés à la détérioration du rôle du Canada à l'ONU et au sein des processus multilatéraux (la Coalition ad hoc sur la DDPA, C4D, le RCRCE, la CCCA, le GRSA et Paix durable). Peut-être que cette critique commune tirée du travail des coalitions individuelles pourrait faire partie d'un discours plus large sur le rôle du Canada sur la scène internationale.

3. L'environnement propice pour la société civile

Plusieurs coalitions se penchent sur la question de la diminution de l'espace pour la société civile dans divers pays. Certains s'intéressent aux droits démocratiques (comme Voices-Voix et CSILC). D'autres encore se penchent sur les enjeux liés aux peuples autochtones et aux groupes marginalisés (Coalition ad hoc sur la DDPA, RCRCE, GOPA, CSILC), ou sur les droits et les conditions de participation des femmes (GTPDF, ALP, CQFD). Plusieurs de ces groupes ont examiné ces enjeux liés à « l'environnement propice » dans les pays en développement et même ici, au Canada. Le cas du Canada sera d'ailleurs étudié par le Comité des droits de l'homme de l'ONU, en juillet 2015, afin d'évaluer son degré de conformité avec le Pacte international relatif aux droits civils et politiques - ce qui représente une occasion de contribuer au processus. Le Canada n'est pas apparu devant le Comité depuis 2006, et l'examen se terminera avec la production d'un document final (une espèce de « jugement ») comprenant des recommandations à mettre en œuvre avant le prochain examen. Le Canada a déjà déposé son propre rapport démontrant la manière dont il croit avoir rempli ses obligations. Encore une fois, y a-t-il un discours commun qui peut émerger ?

4. Accords internationaux et prise de décision aux niveaux local et national

Tel que mentionné précédemment, l'intérêt d'un certain nombre de coalitions envers les implications des accords internationaux de commerce et d'investissement s'est accru (RCRCE, CSILC, groupes de travail régionaux du CCCI, PCQVP, CFE). L'intérêt croissant autour de ces enjeux est souvent lié à l'accent placé sur la mobilisation des ressources nationales, à la défense du droit à la prise de décision au niveau local au sein des accords internationaux (surtout pour les populations autochtones, à faible revenu, rurales et marginalisées) ou encore, comme le souligne le récent Rapport sur le commerce et le développement 2014 de la CNUCED⁷, au désir persistant de vouloir protéger une « marge d'action » politique. Étant donné la fusion de 2012 qui a mené à la création du MAÉCD, est-ce que la communauté des OSC canadiennes pourraient offrir une réponse plus coordonnée face à la corrélation (ou l'absence de corrélation) entre le développement, le commerce et les investissements ?

⁷ Rapport sur le commerce et le développement 2014, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, page 13. En ligne : http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/tdr2014overview_fr.pdf

B. Lacunes thématiques

1. Le financement pour le développement

Compte tenu des défis financiers auxquels font face plusieurs coalitions du secteur (et de nombreux membres de ces coalitions), il est intéressant d'observer qu'aucune coalition ne semble s'intéresser à l'enjeu du financement pour le développement - surtout avec la disparition de l'Institut Nord-Sud et de l'Initiative d'Halifax, deux groupes qui ont traditionnellement travaillé sur le sujet. Alors que le ministre du Développement international du Canada, Christian Paradis, préside la nouvelle Initiative de refonte du financement du développement, que le discours du gouvernement s'éloigne de plus en plus de l'aide et que la troisième Conférence internationale sur le financement du développement se déroulera à Addis Ababa en juillet 2015 - juste avant l'adoption du cadre de développement pour l'après 2015, comment la société civile canadienne contribue-t-elle à ces discussions ? Il s'agit d'une question fort importante, car ces discussions auront un impact majeur sur l'avenir du secteur. Le CFE se penche sur un aspect du financement pour le développement - les questions liées à la taxation, l'évasion fiscale et l'évitement fiscal - et plusieurs coalitions s'intéressent aux enjeux liés au commerce et aux investissements, et un effort devrait être fait pour relier ces éléments. Peut-être qu'il s'agit d'un mandat qui va au-delà de la portée des coalitions actuelles, auquel cas un nouveau groupe de travail ou groupe de référence pourrait être mis sur pied pour traiter de cet enjeu.

2. Croissance économique durable

Toujours sur le thème de commerce, des investissements et des implications des considérations économiques plus larges pour les objectifs du développement, l'absence de groupes travaillant sur la croissance économique durable est une lacune qui a déjà été notée dans l'étude de 2011⁸.

Ce qui est ressort clairement de la présente étude, c'est que les groupes sont de plus en plus intéressés par les enjeux liés à la croissance économique, ainsi qu'au rôle particulier du secteur privé (multinational, canadien et dans les pays en développement) dans le développement. Plusieurs coalitions s'intéressent à la manière dont leur principal thème d'intérêt est lié à ces enjeux - qu'il s'agisse de la sécurité alimentaire (pour le GRSA), de la protection de l'enfant (pour le ICPNC), de la reddition de compte des entreprises et des activités minières (pour le RCRCE), d'enjeux financiers plus larges (pour le CFE) ou encore du rôle des femmes dans les projets qui impliquent des partenariats avec le secteur privé (pour le CQFD). Dans ces cas-là, les coalitions se penchent soit sur le rôle des petites et moyennes entreprises au niveau local, soit sur celui des grandes compagnies canadiennes.

3. Paix, sécurité et militarisation

Le peu de travail de coalition sur les sujets liés à la paix, à la sécurité et à la militarisation avait aussi été identifié comme une lacune dans le cadre de l'étude de 2011 et la situation ne s'est pas améliorée. Le ralentissement des activités de Paix durable, et la réduction drastique de son budget, illustrent la persistance d'un vide dans le travail de coalition sur les questions liées aux conflits. Alors que le RAH analyse les conflits à travers la lentille de la réponse humanitaire et que la CCCA se penche sur les questions liées au commerce des armes et à la mise en œuvre du Traité sur le commerce des armes, un réseau global manque toujours à l'appel. La CSILC surveille la manière dont la loi canadienne sur le

⁸ La croissance économique durable demeure une des trois priorités thématiques du côté du développement au MAÉCD et vise à "établir des assises économiques... favoriser la croissance des entreprises... et investir dans le capital humain" <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/FRA-101515146-QKD>

terrorisme menace les organisations qui travaillent sur la consolidation de la paix, surtout dans les contextes où les programmes de médiation communautaires impliquent des leaders communautaires associés à des organisations terroristes (comme le Hamas à Gaza et au Liban, ou les Talibans en Afghanistan). Suite à la fermeture du Centre canadien international Lester B. Pearson pour la formation au maintien de la paix (mieux connu comme le Centre Pearson), et compte tenu de la réduction de l'implication canadienne dans les activités de maintien de la paix de l'ONU, est-il nécessaire de se pencher sur les questions de paix, de sécurité et de militarisation à partir de la perspective de la société civile ? la coalition Paix durable a indiqué qu'elle en est à considérer la possibilité de redynamiser le réseau au cours de la prochaine année et à évaluer la contribution que la coalition pourrait apporter au secteur. Est-ce que la nouvelle forme que prendra le réseau permettra de remplir ce mandat dans le paysage des coalitions ?

4. La nécessité du travail sur les politiques et du plaidoyer, surtout en lien avec l'action humanitaire

Même si plusieurs coalitions jouent un rôle important sur le plan des politiques et du plaidoyer, il reste un vide à combler du côté de l'action humanitaire. Avec le RAH (anciennement PAGER) qui a changé d'orientation afin de répondre aux besoins de ses membres de se concentrer principalement sur les activités d'apprentissage à l'interne, et la Coalition humanitaire dont les principaux rôles consistent à offrir une plateforme pour les levées de fonds et le développement de messages unifiés pour les médias lors des crises humanitaires, qui assume le rôle de fournir des analyses politiques rigoureuses sur le travail humanitaire ?

C. Autres zones de chevauchement et préoccupations communes

1. Les regards se tournent vers l'élection

Tel que mentionné précédemment, plusieurs coalitions espèrent donner plus de visibilité à leur enjeu d'ici aux élections de 2015 de manière à inciter les décideurs politiques à développer des positions formelles ou même à prendre des engagements pré-électorales. Cela soulève une question légitime : est-ce qu'il n'y aura pas trop de compétition pour le « temps d'antenne » disponible avec tous ces groupes qui tenteront de mettre leur enjeu de l'avant ? On sait tous que les enjeux de développement international sont rarement à l'avant-scène pendant la période électorale, et il en va de même pour les affaires étrangères par ailleurs. Cette fois-ci ce sera peut-être un peu différent, puisque le gouvernement conservateur a déjà indiqué son intention de promouvoir son image de marque internationale. Mais quoi qu'il en soit, est-ce que les coalitions risquent de se faire compétition pour le peu d'espace qui existe pour les enjeux internationaux ? Ne seraient-elles pas mieux servies en mettant l'accent sur quelques messages clés et en parlant d'une même voix afin que la politique étrangère et-ou le développement international fasse partie de la plateforme pré-électorale ?

2. Réflexions au sujet des chevauchements sur le plan de la recherche et de la dissémination

Les projets de recherche menés par les coalitions sont généralement très spécifiques (comme des accords commerciaux impliquant des pays spécifiques, des études de cas liés à des projets d'adaptation aux changements climatiques, la recherche sur des produits génétiquement modifiés, ou encore des évaluations et des analyses de l'efficacité des initiatives WASH). Alors que les coalitions se concentrent à produire des recherches qui répondent aux besoins spécifiques de leurs membres, il y a certains thèmes qui se chevauchent dans leur travail. Par exemple, en ce qui concerne le rôle du secteur privé dans le

développement, le GRSA s'est penché sur des projets impliquant des partenariats entre le secteur privé et des petits agriculteurs, le CQFD s'est intéressé aux partenariats avec le secteur privé et au rôle des femmes, et le GTPDF étudie les implications de l'inégalité économique pour les femmes. Bien que chaque recherche réponde au mandat spécifique des coalitions, les multiples chevauchements suggèrent qu'il y a sans doute des leçons pertinentes à partager. En utilisant le CCCI comme pôle de recherche (voir ci-dessous), ou en collaborant avec la Revue canadienne d'études du développement de l'ACÉDI, les projets de recherche pourraient être organisés et examinés les uns par rapport aux autres. Renforcer les collaborations entre les membres de l'ACÉDI, les chercheurs universitaires individuels ou les chaires de recherche thématiques représente une autre possibilité.

3. Être conscient des chevauchements thématiques

Le fait que certains membres fassent partie de plusieurs coalitions a été noté plus haut, ainsi que le postulat selon lequel la pollinisation croisée doit s'opérer naturellement lorsque les membres organisationnels participent à tout un éventail de coalitions. Mais dans quelle mesure ces échanges se produisent-ils vraiment ? Est-ce que les coalitions offrent un espace pour réfléchir aux implications du chevauchement des mandats et des plans de travail avec les autres coalitions ? Est-ce que les organisations membres elles-mêmes encouragent le dialogue entre les membres de leur personnel qui participent à diverses coalitions, pour qu'ils puissent partager et discuter des observations et des opportunités qui émergent de ces coalitions ? Si oui, cela pourrait équiper le personnel pour être en mesure d'identifier les thèmes et les domaines d'intérêt qui se chevauchent. En tous les cas, il pourrait s'avérer utile de mettre en place un processus formel permettant d'identifier les domaines d'intérêt similaires entre les différentes coalitions et de générer des synergies là où les capacités sont limitées.

4. Nouer le dialogue avec des acteurs non-traditionnels: quid du secteur privé ?

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les coalitions ont élargi leur base de membres pour inclure des acteurs autres que des ONG, tels que des chercheurs, des avocats, des professionnels de la santé, des ingénieurs et des experts individuels. Les répondants ont reconnu que ces nouveaux acteurs apportent une précieuse contribution en proposant des perspectives alternatives sur des défis majeurs du développement.

Les activités et l'influence du secteur privé sont certainement une préoccupation pour de nombreuses coalitions. En mettant l'accent sur des enjeux comme la justice fiscale et la transparence financière (CFE, PCQVP), les droits de la personne et l'impact des grandes compagnies sur les communautés locales (RCRCE, Common Frontiers [CF], Coalition ad hoc sur la DDPA), ainsi que des considérations liées au commerce et aux investissements (PJIC, groupes de travail régionaux du CCCI, ALP), les coalitions travaillent de fait sur des enjeux liés au secteur privé. Un flou demeure toutefois quant à savoir dans quelle mesure les perspectives des entreprises et des compagnies contribuent au travail des coalitions. Bien qu'il s'agisse évidemment d'un enjeu très controversé, les coalitions devraient-elles considérer des façons d'incorporer ces perspectives alternatives dans leur dialogue sur l'atteinte des objectifs de développement ?

5. Accorder la priorité à l'avenir du financement

Tel que noté plus tôt, la plupart des coalitions sont principalement financées par leurs membres. En fait, le trois quart des coalitions sondées reçoit du financement de ses membres, et un tiers des coalitions est financé exclusivement par ses membres. Certaines coalitions reçoivent du financement de la part du CRDI, du MAÉCD, provenant de fondations ou encore des subventions pour des projets spécifiques.

Lorsque nous les avons questionnés au sujet de l'avenir du financement de leur coalition, la plupart des répondants se sont dit confiants de voir leurs mécanismes de financement actuels perdurer de manière relativement inchangée. Lorsque des idées de financement alternatives furent évoquées, ce fut de manière plutôt théorique ou même symbolique (par exemple, certains réfléchissaient à la possibilité de solliciter du financement de la part de fondations ou d'appliquer pour d'autres subventions, mais ces occasions n'ont pas été approfondies). La plupart des répondants semblaient très conscients de la réalité financière actuelle à laquelle font face plusieurs de leurs organisations membres et ont souligné leur incertitude quant à la possibilité que le modèle de financement actuel des coalitions puisse fonctionner encore longtemps.

Cela dit, il est surprenant de constater que des plans significatifs de diversification du financement n'ont pas déjà été mis en œuvre puisque cet enjeu avait été soulevé déjà dans le cadre de l'étude de 2011. Peut-être qu'il s'agit d'une indication que le système de financement actuel fonctionne bien. Encore une fois, les répondants ont souligné la valeur des contributions des membres qui représentent des gestes d'appui concrets, ou même parfois un soutien symbolique, au travail des coalitions. Malgré tout, la réalité du financement dans le secteur fait en sorte que les coalitions devront peut-être réévaluer leur modèle de financement. À l'avenir, est-ce qu'il serait utile d'explorer divers mécanismes de financement novateurs pour les coalitions, de développer une approche collective pour approcher des donateurs potentiels, d'organiser des ateliers sur les levées de fonds ou encore d'explorer et de renforcer la communauté des fondations au Canada ?

6. Évaluation des critères d'adhésion

Plusieurs coalitions ont mentionné qu'elles étaient en train de réexaminer ce que cela veut dire que d'être un « membre » de la coalition. Ceci est souvent ressorti lorsqu'il était question des listes de membres et de l'évaluation de la participation de ces derniers aux activités de la coalition, puisque certains ne participent pas activement à la coalition depuis quelques années bien qu'ils soient membres depuis longtemps. Un répondant a fait le commentaire suivant: « Il y a certains membres qui sont sur notre liste de diffusion... mais nous ne sommes pas certains s'ils sont toujours là ou s'ils sont intéressés au travail que nous faisons ».

Ces processus de révision prennent différentes formes. Certaines coalitions, surtout les plus petites, procèdent à un contrôle annuel avec tous leurs membres. D'autres songent à introduire des mandats spécifiques pour les gens qui siègent sur les comités directeurs ou les conseils d'administration - offrant ainsi la chance à d'autres membres de partager le fardeau du travail. Il ne s'agit pas nécessairement de mandat à durée limitée où les membres sont obligés de renoncer à leur rôle de leader, mais plutôt la mise en place d'intervalles réguliers permettant à la coalition d'examiner les rôles et le niveau de contribution des membres. Convaincre de nouveaux membres de remplir ces rôles, cependant, demeure un défi pour plusieurs coalitions.

Peu d'information supplémentaire est ressortie sur la manière dont les coalitions évaluent le niveau de participation des membres ou sur la manière dont les membres perçoivent la valeur de la coalition. Peut-être qu'il s'agit d'un point qui pourrait être mieux développé en recueillant des commentaires additionnels de la part des leaders des coalitions, ou peut-être qu'il s'agit d'un aspect des coalitions qui nécessite plus d'attention.

V. Implications de ces résultats pour le CCCI

A. Comment les coalitions perçoivent-elles la contribution du CCCI à leur travail ?

En réfléchissant à la manière dont le CCCI peut appuyer le travail des coalitions à l'avenir, il est important de s'attarder à la manière dont le rôle du CCCI est perçu au sein de ces coalitions :

Un leader et un conseiller : Le CCCI joue un rôle clé sur les comités directeurs, les conseils d'administration et dans la mise sur pied de nouvelles coalitions. Certaines des coalitions qui ont identifié le CCCI dans un de ces rôles incluent les groupes de travail régionaux du CCCI (GOPA, ACF, GTAP), ALP, Voices-Voix, Paix durable, WASH et le GTPDF.

Un amplificateur : Le CCCI est un point d'accès pour l'ensemble de membres. En partageant des messages clés et en appuyant des campagnes, le CCCI aide les coalitions à diffuser leurs messages. Les exemples incluent la Coalition ad hoc sur la DDPA, la CCCA, le RCRCE, Voices-Voix et WASH.

Un analyste politique : Le CCCI participe activement au travail des coalitions en offrant des renseignements généraux et contextuels utiles, ainsi qu'une expertise en matière de politiques. Les exemples incluent C4D, le RAH, le GRSA et la CH.

Un collaborateur : Le plus souvent, le CCCI appuie le travail des coalitions en organisant des événements conjoints et en maintenant un dialogue continu. Les exemples incluent le CFE, CF, la CSILC et PCQVP.

B. Comment le CCCI devrait-il répondre à ces rôles spécifiques ?

Le CCCI peut examiner cette liste des rôles qu'il peut jouer dans le travail des coalitions et réfléchir à la diversité des contributions qu'il peut apporter. Il s'agit aussi peut-être d'une occasion pour le CCCI de s'appuyer sur ses propres forces afin d'établir des priorités sur le plan de la participation. Est-ce que le CCCI devrait étudier les coalitions et évaluer le niveau de contribution qu'il pourrait apporter sur le plan des politiques - que ce soit à travers la contribution des membres individuels de son personnel ou encore collectivement en tant qu'équipe ? Est-ce que le CCCI devrait offrir un leadership aux coalitions émergentes qui tentent de s'établir ? Le Conseil devrait-il plutôt mettre l'accent sur les coalitions dans lesquelles un grand nombre de ses membres sont représentés, comme membres de la coalition ou parmi ses leaders ? Ou est-ce que le CCCI devrait nouer des relations avec d'autres coalitions qui incluent peu de ses membres afin de rejoindre un nouveau public et des membres potentiels ?

Ci-dessous se trouve une liste des différents rôles thématiques que le CCCI pourrait maintenir ou qu'il pourrait considérer jouer dans l'avenir.

1. Continuer de servir de base pour le plaidoyer

Plusieurs coalitions ont identifié le rôle d'amplificateur (voir plus haut) que joue le CCCI dans la diffusion des messages des coalitions et dans les efforts liés à leurs campagnes. Le CCCI représente un public plus large que celui des coalitions individuelles, donc utiliser ce réseau est une façon pratique de sensibiliser ceux qui sont intéressés par une campagne particulière mais qui n'ont pas été formellement impliqués au départ. D'autres coalitions ont identifié le « plaidoyer conjoint » comme un aspect de leur travail autour duquel elles pourraient augmenter leur engagement avec le CCCI. À l'avenir, le CCCI devrait continuer à

jouer son rôle en tant que plateforme visant à faire entendre la voix des OSC de développement international et des coalitions.

2. Renforcer la capacité des organisations en matière de politiques

Alors que la composition de plusieurs coalitions change pour intégrer davantage de gestionnaires de programmes (plutôt que du personnel travaillant spécifiquement sur les politiques comme c'était le cas auparavant dans plusieurs coalitions), le CCCI pourrait jouer un rôle dans le renforcement des capacités de ces gestionnaires de programmes en matière de politiques, renforçant ainsi le travail global des coalitions impliquées dans le dialogue sur les politiques et le développement de celles-ci. Ceci pourrait se traduire par des ateliers pour explorer les motivations pour s'engager dans le développement des politiques, de la recherche et du travail d'élaboration de politiques, et des discussions sur la manière dont l'adoption d'une lentille politique pourrait renforcer leur travail. Peut-être que des collaborations avec des institutions et des universités canadiennes permettraient d'offrir des opportunités de formation intéressantes, surtout pour les organisations qui ont vu leur mandat lié au travail sur les politiques être restreint.

3. Créer ou appuyer un pôle de recherche

La recherche joue un rôle important dans le travail de plusieurs coalitions. Bien que la recherche permette aux coalitions de fournir des analyses en profondeur sur des sujets importants pour leurs membres, elle présente aussi un risque pour les coalitions qui tendent parfois à travailler en silos et à perdre de vue le contexte plus large et les autres recherches qui pourraient guider leur analyse, surtout lorsqu'il existe des chevauchements thématiques.

Le CCCI devrait aussi être conscient du niveau de capacité de recherche actuelle de la communauté de la société civile, qui semble être en déclin. Cet élément prend une importance encore plus grande avec la fermeture de l'Initiative d'Halifax et de l'Institut Nord-Sud. Plusieurs répondants ont exprimé leur intérêt à mener des recherches conjointes avec le CCCI. Toutefois, étant donné la réduction des capacités du CCCI depuis 2010, une attention particulière devrait être portée quant à la structure et le financement d'un tel arrangement.

Une solution pourrait être de créer ou d'appuyer un pôle de recherche qui pourrait prendre différentes formes. Étant donné le mandat du CCCI et son rôle en tant qu'organisme chargé de rassembler le secteur du développement international au Canada, le Conseil pourrait réévaluer son rôle sur le plan de la recherche et considérer devenir un point de contact pour les coalitions et les chercheurs universitaires afin de faciliter le travail en commun, de tester de nouvelles méthodes et de nouveaux mécanismes, et de renforcer la capacité des OSC à mener des recherches. Ce rôle pourrait nécessiter l'ajout d'une nouvelle personne à l'équipe. Le CCCI pourrait aussi organiser les publications de recherche produites par les coalitions et les organisations membres au moyen d'une interface de recherche en ligne (peut-être quelque chose qui ressemblerait à la Ruche mondiale du Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale, mais avec une emphase sur la recherche plutôt que sur l'engagement du public). Ou encore, le CCCI pourrait collaborer plus directement avec l'ACÉDI à la production de la Revue canadienne d'études du développement afin de mettre en valeur les recherches menées par la société civile, ou il pourrait faciliter le développement de projets de recherche formels avec des chercheurs membres de l'ACÉDI travaillant sur des thèmes spécifiques. La collaboration avec le CRDI est un autre élément qui pourrait aider à consolider davantage le rôle potentiel du CCCI dans le paysage de la recherche menée par la société civile. Travailler avec le CRDI pourrait aussi permettre d'identifier des possibilités de collaborations entre les chercheurs du Nord et du Sud.

4. Garder un doigt sur le pouls du MAÉCD

Les résultats de cette recherche pointent vers la nécessité pour le CCCI de continuer - ou même d'augmenter - son engagement auprès du MAÉCD, surtout en ce qui concerne le travail de liaison et le suivi auprès des cadres supérieurs du ministère.

Il y a plusieurs thèmes transversaux identifiés dans ce rapport et autour desquels le CCCI pourrait faciliter un engagement ou un dialogue avec le MAÉCD. Étant donné le chevauchement entre les mandats de l'ONU et celui du nouveau MAÉCD, y a-t-il possibilité de produire des analyses plus complètes et de plus haut niveau sur les activités du Canada à l'ONU avec des opportunités de dialogue avec les cadres supérieurs du MAÉCD pour alimenter ces perspectives ? Étant donné la priorité accordée aux droits de la personne par plusieurs coalitions (qu'il s'agisse des droits des femmes, des droits des enfants, des droits démocratiques et des libertés, ou encore des droits des communautés marginalisées), ces priorités pourraient-elles être liées à une mise à jour de la réflexion sur la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle ou bien à un plaidoyer plus actif sur des enjeux spécifiques liés aux droits de la personne - qu'ils soient civiles, politiques, sociaux ou culturels ?

Mettre ce travail en valeur pourrait prendre plusieurs formes. Ces enjeux pourraient servir de thèmes pour des événements ou des conférences à venir. Ils pourraient également faire l'objet de nouvelles recherches et études commandées par le CCCI. Le CCCI pourrait aussi incorporer des éléments liés à ces thèmes dans son travail de plaidoyer ou dans le cadre de la campagne électorale. Peu importe la manière dont sont utilisés ces thèmes, le CCCI devrait réfléchir à la façon dont le travail des coalitions pourrait alimenter un discours commun sur ces enjeux et pourrait être porté à l'attention du MAÉCD, ou comment les conversations avec les cadres supérieurs du MAÉCD pourraient alimenter le travail des coalitions.

Ceci est particulièrement important dans un contexte où on tente d'approfondir les relations avec la branche du Développement du MAÉCD tout en élargissant les relations avec le personnel des branches des Affaires étrangères et du Commerce du nouveau ministère. Le CCCI devrait-il considérer placer une plus grande emphase sur le MAÉCD dans son ensemble, incluant les relations en émergence avec les branches des Affaires étrangères et du Commerce ? De plus, le CCCI pourrait-il considérer l'adoption d'une approche « pan gouvernementale » sur certains enjeux, en collaborant avec certains ministères comme celui des Affaires autochtones, Environnement Canada ou Agriculture Canada ?

5. Continuer à organiser des événements conjoints pour favoriser la compréhension

Le CCCI a organisé de nombreux événements par le passé, aidant les organisations à combler un déficit de connaissances sur des enjeux spécifiques (les règles de l'ARC sur les activités politiques, par exemple). Il s'agit souvent d'enjeux qui ont des impacts sur un grand nombre de membres du CCCI et d'autres ONG. Plusieurs répondants ont souligné qu'ils appréciaient la participation du CCCI à ces événements et ont noté qu'il existe un potentiel pour davantage de collaborations de ce type à l'avenir (par exemple, le CLPE est un thème qu'on pourrait développer en s'appuyant sur le travail accompli par le CCCI sur les approches basées sur les droits de la personne).

VI. Conclusion

Une chose qui ressort clairement de cette recherche est que les coalitions représentent un espace commun où les organisations se réunissent pour faire de la pratique réflexive. Ces coalitions sont d'une grande valeur pour les membres, car elles leur offrent un forum grâce auquel ils peuvent regarder au-delà

de leurs expériences organisationnelles afin d'identifier le contexte plus large, de partager des pratiques effectives ou d'articuler des politiques ou des messages de plaidoyer.

Cette pratique réflexive doit aussi aller au-delà des coalitions. L'identification d'enjeux et de défis transversaux permet aux coalitions et à leurs membres de constater que d'autres vivent peut-être des expériences similaires. Les zones de chevauchement permettent aux coalitions d'identifier les thèmes autour lesquels il est possible de broser un portrait plus large, ou encore de clarifier les nuances de leur travail spécifique sur ce thème.

Malgré tout, se contenter d'identifier et d'analyser ces enjeux n'est pas suffisant. Tout comme elles répondent aux besoins et aux expériences de leurs membres, les coalitions peuvent saisir l'occasion de répondre aux chevauchements, aux lacunes et aux défis communs identifiés dans le cadre de cette étude. Dans un contexte où plusieurs répondants ont indiqué que leur coalition aimerait « en faire plus si seulement ils avaient plus de temps et de ressources », prendre connaissance de l'expérience et du mandat d'autres coalitions permet d'identifier des zones de chevauchement et des collaborations potentielles. Les zones de chevauchement pourraient être une façon pratique pour les coalitions de résoudre certains problèmes de capacité et de développer une voix collective encore plus forte pour avoir un plus grand impact. Dans d'autres cas, le contexte pourrait conduire les coalitions à modifier leur mandat, à voir le nombre de leurs membres fluctuer ou encore à mettre un terme à leurs activités. Là où on retrouve des lacunes, on pourrait voir dans certains cas les parties intéressées se regrouper pour une brève période de temps, alors que dans d'autres cas on pourrait assister à la naissance de nouvelles coalitions.

Finalement, bien que toutes les coalitions individuelles puissent bénéficier d'une réflexion sur les dynamiques actuelles du « paysage des coalitions » afin de s'ajuster en conséquence, le CCCI peut également saisir l'occasion pour proposer des réponses. Rassembler les coalitions autour d'enjeux transversaux et offrir une plateforme commune à la communauté du développement international sont des éléments au cœur du mandat du CCCI. Les enjeux identifiés dans cette étude pourraient fournir au CCCI des occasions à d'entretenir ce rôle important pour le secteur, et même de le renforcer.

