

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	5
<b>I. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>7</b>
1. Historique de l'organisation .....	7
2. Mission du Comité pour la justice sociale .....	8
3. L'organisation administrative du CJS.....	11
<b>II. LE MANDAT .....</b>	<b>12</b>
1. Le contexte d'intervention .....	12
2. Description du mandat.....	14
<b>III. RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>15</b>
1. Le partenariat dans la coopération internationale .....	15
1.1. Le concept de partenariat .....	16
1.2. Les types de partenariat.....	18
1.3. Les principes de partenariat dans la coopération internationale.....	20
1.4. Évolution des relations dans le domaine de la coopération internationale.....	22
2. L'éthique dans les organismes de coopération internationale.....	25
2.1. Le concept d'éthique.....	25
2.2. Élaboration d'un code éthique .....	28
3. Le développement basé sur les droits humains .....	30
3.1. Concept de l'approche basée sur les droits humains .....	30
3.2. Caractéristiques de l'approche basée sur les droits humains.....	33
3.3. Apport de l'approche par les droits en matière de développement .....	35
<b>IV. LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>37</b>
<b>V. RÉSULTATS .....</b>	<b>45</b>
<b>VI. NOS RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>50</b>
1. Sur le protocole de partenariat.....	50
2. Sur le code éthique.....	52
CONCLUSION .....	54
RÉFÉRENCES.....	57
ANNEXES .....	61

## **REMERCIEMENT**

Je tiens à remercier particulièrement :

Le chargé de stage, Monsieur Philippe Tousignant pour sa disponibilité tout au long de mon stage et sa compréhension. Il m'a aidé à concilier stage et vie de famille,

Ma directrice de stage, Madame Tatiana Garakani qui par ses conseils et sa disponibilité, m'a toujours poussée au travail bien fait et à l'excellence,

À mes petits amours Aurèle et sa sœur Maëlle qui ont sacrifié leur temps pour me permettre d'étudier (ça n'a pas été facile, mais on a réussi!),

Et à mon merveilleux mari Dieudonné Atsu, qui a toujours cru en moi et m'a toujours soutenue dans mes études.

## **LISTE DES ACRONYMES**

CA : Conseil d'Administration

CJS : Comité pour la justice sociale

ABDH : Approche basée sur les Droits humains

BM : Banque Mondiale

DUDH : Déclaration universelle des droits de l'homme

FMI : Fonds monétaire international

HCDH : Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme

OCI : Organisme de coopération internationale

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PAS : Programme d'ajustement structurel

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance

ENAP : École Nationale d'Administration Publique

AQOCI : Association québécoise des organisations de coopération internationale

CCCI : Conseil canadien de la coopération internationale

OIT : Organisation internationale du travail

ACDI : Agence canadienne de coopération internationale

## INTRODUCTION

Le monde de la coopération internationale fait aujourd'hui face à plusieurs défis, dont ceux de la réussite des projets et des programmes. Longtemps critiqués sur la façon d'aborder la problématique du développement ainsi que la manière dont les interventions sont effectuées dans les pays concernés rapport Pearson (1969), Moyo (2009), Sévérino (2001), plusieurs organismes s'inscrivent aujourd'hui dans un dynamisme qui permet une plus grande implication des acteurs des pays concernés. La participation active des populations concernées est devenue un enjeu fondamental dans la coopération internationale. Dans un tel contexte, beaucoup de questions et de préoccupations demeurent pour les acteurs qu'ils soient du Nord ou du Sud. Plusieurs organismes de développement et de coopération internationale tiennent à mettre en place une relation équitable (Association québécoise des organismes de coopération internationale, 2006), dans un esprit de solidarité et de collaboration où les relations s'établissent et évoluent sur une base égalitaire et dans le respect des différences.

Aussi, ces organismes essaient d'aborder le développement d'une manière nouvelle en y intégrant les droits humains, comme un tout indissociable qui doit conduire à un développement global de la personne humaine. La prise en compte de la diversité culturelle est également d'une grande importance dans les relations qui s'établissent entre les acteurs. Un objectif primordial qui s'en dégage est l'adaptation des comportements et attitudes pour respecter au mieux les différences et les cultures en présence. Beudet (2008, P.19) estime que « les principes moraux qui s'appliquent au développement portent également sur la façon par laquelle nous devons nous comporter en tant que praticiens et chercheurs œuvrant dans les pays en voie de développement ». De toutes ces préoccupations, il se pose la question fondamentale pour les organismes à savoir comment orienter la coopération aujourd'hui.

Les défis évoqués précédemment sont également rencontrés par l'organisme mandataire de ce stage le Comité pour la justice sociale (CJS). Le choix d'effectuer notre stage dans un organisme de coopération internationale n'est pas anodin. Il est en conformité avec nos aspirations professionnelles et notre intérêt pour le domaine du développement et de la coopération internationale.

Le présent rapport retrace les seize semaines de travail que nous avons effectué en vue de la validation de notre maîtrise en administration internationale que nous effectuons à l'ÉNAP de Montréal. Notre stage s'est déroulé au sein du Comité pour la justice sociale sise à Montréal, du 17 septembre 2013 au 10 janvier 2014.

Le rapport est subdivisé en six grandes parties. La première partie est consacrée à la description de l'organisme d'accueil (I). La deuxième partie fait état du mandat qui nous a été confié (II), la recension des écrits est l'objet de la troisième partie (III), alors que la quatrième partie relate à la méthodologie utilisée lors des travaux (IV), la cinquième partie fait le point des résultats (V) et enfin nos recommandations se retrouvent à la sixième partie (VI).

## **I. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION**

Le Comité pour la justice sociale est une organisation de coopération internationale (OCI) sise à Montréal. Présent dans le domaine de la coopération depuis les années 1970, le CJS œuvre dans l'éducation et la sensibilisation du public aux droits humains. Cette section fera état de l'historique de l'organisation (1), de sa mission (2) ainsi que de son organisation administrative (3).

### **1. Historique de l'organisation**

Le Comité pour la justice sociale (CJS) fut créé dans les années 1974, au moment où la problématique de la faim dans le monde fut mise à l'avant sur la scène internationale par l'intermédiaire des médias. Ainsi la conférence alimentaire mondiale tenue à Rome en 1974, à l'époque, a fait prendre conscience du problème de la faim à l'échelle mondiale. Quelques membres du clergé ont alors décidé de prendre part à diverses actions en organisant, entre autres, des ateliers de formations et de sensibilisation sur la problématique de la faim. Le contexte tendu et violent des guerres civiles en Amérique centrale (particulièrement au Guatemala, Honduras et El Salvador) mena vers des violations massives de droits humains, associées au contexte de répression sanglante. Cette prise de conscience relative à la précarité des droits humains et les liens personnels entretenus par les membres fondateurs du CJS avec des proches, collègues et amis en Amérique latine ouvrirent la porte à ces enjeux et teintèrent la création du CJS.

Par la suite, l'organisation fut enregistrée au Québec et au Canada comme une organisation à but non lucratif en 1975. Dans les années qui ont suivi sa création, de nombreux chrétiens non pratiquants ou non-chrétiens et laïques ont rejoint le CJS forgeant une identité distincte d'organisation laïque. À la fin des années 1970, les activités du CJS ont commencé à se diversifier et l'organisation adopta une

philosophie toute particulière, celle de s'attaquer aux causes structurelles des problèmes de justice sociale. Le CJS opte alors pour l'éducation et le plaidoyer citoyen comme moyen d'action. Dans les années 1980, la problématique de la dette des pays pauvres et des programmes d'ajustement structurels ainsi que leurs conséquences sur les populations mettent en avant le Fonds Monétaire International et la Banque mondiale. Une fois encore le Comité va s'adapter aux besoins des populations avec lesquelles il travaille. Il développe et met en place son propre matériel d'enseignement sur la dette sous forme d'atelier donné au public. L'atelier sur la dette s'est révélé être un outil efficace d'éducation populaire. Les établissements scolaires, d'autres ONG, et le grand public ont donc pu bénéficier de ces ateliers dont l'objectif était de les informer, de leur faire prendre conscience des enjeux et de les amener à agir. L'éducation populaire est devenue alors une priorité pour le Comité, notamment sur les questions relatives aux droits socio-économiques en Amérique centrale et aux enjeux de nature structurelle, dont celui de la dette des pays du Sud.

## **2. Mission du Comité pour la justice sociale<sup>1</sup>**

Le CJS s'est donné pour mission d'inciter le public à s'engager en faveur d'un monde socialement plus juste. Pour y parvenir, il met l'accent sur une participation éclairée du public dans la défense des droits économiques, sociaux et culturels en mise sur l'éducation. En vue de réaliser sa mission, le CJS s'allie à plusieurs partenaires et est affilié à des associations de coopération internationale notamment l'Association québécoise des organisations de coopération internationale (AQOCI), le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI). Le CJS organise sa mission autour de deux axes principaux : l'éducation et la défense des droits humains notamment par le plaidoyer citoyen et l'accessibilité de l'information au public.

---

<sup>1</sup> CJS, qui sommes-nous [en ligne][http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=28](http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28)

▪ Volet Éducation<sup>2</sup>

Par ses programmes d'éducation, le CJS aide les individus et les organisations à s'impliquer activement dans la construction d'une société mondiale plus juste, plus respectueuse des droits humains et la justice sociale. Pour y arriver, le CJS met à la disposition du matériel et des activités pédagogiques stimulantes, incluant des vidéos, des ressources électroniques, des ateliers interactifs. Il organise aussi de conférences publiques à l'endroit du grand public. À cet effet, le CJS a développé des outils de formations et d'éducation à l'intention des jeunes du secondaire et des cégeps ainsi que des universités pour les initier à la solidarité internationale. Le but recherché est de leur faire prendre conscience du rôle qu'ils ont à jouer pour l'avènement d'un monde plus juste. Le CJS sensibilise ces publics sur les différents enjeux liés au développement. Ainsi, des sujets comme la sécurité et la souveraineté alimentaire, la faim dans le monde, le problème de l'eau ont été traduits en atelier de formation à l'intention des particuliers et des organisations, mais aussi des élèves. Le Comité développe également du matériel didactique à l'intention des intervenants scolaires, dans le but d'amener les jeunes vers une meilleure compréhension des enjeux globaux, mais surtout d'outiller les enseignants afin qu'ils se familiarisent avec ce contenu, qu'ils se l'approprient et deviennent des multiplicateurs, vecteurs et porteurs du contenu auprès des jeunes. Les ateliers interactifs pour les écoles, ONG et les groupes communautaires portent, par exemple, sur :

- la dette : « une dette combien de fois payée? » retrace les origines de la dette et sa pertinence pour comprendre la pauvreté dans le « tiers-monde »
- le commerce : « crise alimentaire ou crise commerciale? » fait état des effets du commerce et des structures commerciales.

---

<sup>2</sup> CJS [en ligne] [http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=28](http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28)

- Mine : « le prix de l'or guatémaltèque » explore la responsabilité sociale et environnementale des entreprises minières.

Durant l'année 2013 par exemple, 50 animations furent données et le CJS envisage d'en donner 150 animations supplémentaires au cours de l'année 2014 (Comité pour la justice sociale, 2013).

- Défense des droits humains

Par ses activités de défense des droits humains, le CJS s'intéresse aux institutions financières internationales. Il milite pour plus de transparence et une imputabilité accrue de la part de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) en matière de droits humains dans les différents projets et programmes de développement. En collaboration avec ses partenaires d'Amérique centrale et d'autres coalitions du Canada, le CJS met en œuvre des actions et participe à des campagnes de sensibilisation et de mobilisation contre les agissements qui violent les droits humains. Il joue aussi un rôle actif dans le mouvement mondial pour la régulation des compagnies minières canadiennes en activité dans les pays du Sud notamment en Amérique latine<sup>3</sup>.

- Volet Plaidoyer

En plus de son programme d'éducation, le CJS intervient sur le plaidoyer au niveau des institutions internationales comme la Banque mondiale et le FMI. Par conséquent, il prend souvent des positions sur les enjeux de la dette des pays, les politiques du FMI et de la Banque mondiale. Au cours de l'année 2013, le CJS a augmenté son implication au barreau de la Banque mondiale, et a soutenu la

---

<sup>3</sup> [http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=47](http://www.s-j-c.net/main/french/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=47)

reconnaissance des droits humains internationaux dans les projets de développement que finance la Banque mondiale (Comité pour la justice sociale, 2013). Le CJS intervient aussi pour l'annulation de la dette ainsi que l'obtention de moratoire sur la dette des pays pauvres. À des périodes déterminées, les membres du CJS se rendent au siège du FMI et de la Banque mondiale pour plaider la cause des droits humains et l'état de la situation dans les pays où ces institutions octroient des financements. Il intervient également auprès du gouvernement canadien pour qu'il intègre les droits humains dans sa politique étrangère ainsi que dans les projets qu'il finance.

Le CJS milite également avec d'autres organismes de développement et de défense des droits sur la problématique de l'exploitation minière et la reddition de comptes des entreprises et des compagnies minières surtout en Amérique centrale. Ainsi, il consulte et appuie les groupes de la société civile en Amérique centrale dans la défense de leurs droits face aux compagnies minières et informe le public canadien. Régulièrement, le CJS organise aussi des activités des campagnes de sensibilisations ou des conférences pour informer le public sur les enjeux de justice sociale dans le monde.

### **3. L'organisation administrative du CJS**

Le CJS est administré par un Conseil d'administration composé d'un maximum de douze (12) membres. Le personnel permanent est composé du directeur exécutif et du coordonnateur du programme d'éducation. Le volet plaidoyer et la coordination des programmes de politique économique et de réforme des institutions financières ainsi que de l'édition du journal Upstream sont assurés par le directeur exécutif; le coordonnateur du programme d'éducation prend en charge le volet éducation. Comme on peut le constater, le CJS ne compte que deux employés permanents. Toutefois, l'ensemble du réseau (éducation, recherche, animation, volet plaidoyer, journal) de plus de 85 personnes est constitué principalement de bénévoles et

stagiaires venant de tous les horizons (Annexe 1). Mon stage s'est déroulé au sein de la direction des programmes d'éducation.

## **II. LE MANDAT**

Le monde de la coopération internationale a beaucoup évolué depuis les années 1960, année où le concept a été mis de l'avant pour venir en aide aux pays pauvres. Aujourd'hui, encore, la recherche constante d'une meilleure façon de mener leurs actions conduit les organismes de coopération et de développement international à sans cesse, se renouveler et à adapter leurs modes et méthodes d'intervention. Nous allons procéder donc à la présentation du contexte qui a motivé notre intervention au sein du CJS (1) avant de faire état du mandat de stage proprement dit (2).

### **1. Le contexte d'intervention**

Tout en restant fidèle à sa mission et à sa vocation d'origine, le CJS est dans une phase de restructuration, de réorientation et d'expansion de ses activités afin de mieux s'adapter aux multiples changements qui s'opèrent dans le domaine de la coopération internationale. Ayant en vue une expansion et une diversification de ses activités ainsi que l'établissement des partenariats à l'extérieur, le CJS a ressenti le besoin, mais aussi la nécessité, de disposer d'un code éthique devant régir le comportement de ses membres aussi bien au siège de l'organisme qu'à l'étranger, d'avoir un cadre formel pour régir les relations avec les différents partenaires (actuels et futurs) et des sujets de recherches pour enrichir, développer et diversifier son programme d'éducation. À cet effet, le projet de partenariat a débuté lorsque lors d'une visite faite au Canada au cours de l'année 2012 dans le compte des programmes de stages de Jeunesse Canada Monde, le groupe venant du Bénin (un pays de l'Afrique de l'Ouest) a eu à suivre plusieurs formations portant sur le développement et la solidarité internationale. Les formations et ateliers donnés par le

CJS de Montréal ont alors retenu leur attention. Le concept : promouvoir le développement par l'éducation. Au retour dans leur pays, les participants ont envisagé de reproduire ce modèle de formation, mais en l'adaptant à leur contexte et à leur pays. L'objectif est d'apporter l'information utile aux populations les plus défavorisées, permettre au public et à l'État de faire des options libres de développement sur les plans économique, social et culturel. Il s'agit donc d'un projet d'éducation qui abordera différents sujets avec pour objectif la sensibilisation et l'éveil des consciences sur les problématiques liés au développement. Par ailleurs, c'est dans un souci de contribuer à la promotion de l'équité, et de la justice entre les peuples et de contribuer significativement à la réduction de la pauvreté.

C'est donc dans l'optique de mise en place de ce partenariat que nous avons élaboré le protocole pour formaliser les relations. Au fur et à mesure de la réflexion sur la mise en place des futurs partenariats, les responsables du CJS se sont rendu compte que l'organisme dispose d'un code éthique et de normes opérationnelles de fonctionnement, mais il ne dispose pas de code éthique et de comportements. Le code éthique existant diffère de celui produit dans le cadre de notre stage. Il s'agit d'un code qui édicte des normes au niveau des principes généraux, des principes organisationnels et des principes de justice sociale qui sous-tendent la mission du CJS. Établir des partenariats nécessite des échanges avec les autres d'où l'importance de disposer d'un corps de règles et de comportement à respecter tant à l'interne qu'à l'étranger.

L'idée de partenariat incite le CJS à diversifier les sujets de formation et des ateliers qu'il administre, en vue de rencontrer un public plus élargi, de là notre travail de recherche sur les droits humains et l'aide internationale. Ce travail de recherche relate l'état des droits humains ainsi que les différents instruments et organes de protection en droit international, l'historique des approches utilisées en matière d'aide internationale et analyse l'approche par les droits humains, une nouvelle

approche en matière d'aide au développement. Le document produit sert de base pour monter les ateliers de formation et des thématiques dans la base de données du Comité. C'est donc pour couvrir ces trois aspects parmi les besoins actuels du CJS que notre candidature a été retenue.

## **2. Description du mandat**

Le mandat qui nous a été confié est composé de trois sous-mandats qui présentent des interrelations entre eux notamment :

- l'élaboration d'un code éthique et de comportement devant servir de base et de repère pour les représentants du Comité dans leurs actions et comportements que ce soit au Canada ou à l'étranger
- la rédaction d'un protocole de partenariat devant servir de cadre formel pour gérer le partenariat entre les membres de l'équipe du Bénin et le CJS sur un projet d'éducation au Bénin (tout en étant spécifique au projet sur le Bénin, le document devrait servir de modèle dans l'établissement des futurs partenariats) et assurer la coordination dudit projet avec les partenaires du Bénin :
- la recherche sur le sujet de l'aide internationale et les droits humains pour les activités d'éducation.

Au cours de notre stage, nous avons participé à d'autres événements qui ont eu lieu au sein de l'organisation : organisation de l'évènement de collecte de fonds l'Assemblée générale annuelle de l'organisme, en plus de la vie administrative. Nous avons également contribué à l'élaboration d'une politique Égalité Femme/Homme, et participé à la Journée québécoise de solidarité internationale (JQSI).

La réalisation du mandat nous a emmenés à l'utilisation de plusieurs concepts qui correspondent aux évolutions dans le domaine de la coopération internationale. Qui plus est, ces concepts sont assez pertinents pour mieux comprendre les orientations que prend le CJS actuellement, notamment le partenariat, l'éthique et l'approche par les droits humains. Nous procéderons à l'analyse de ces différents concepts au regard des opinions des différents auteurs qui ont traité du sujet.

### **III. RECENSION DES ÉCRITS**

Après avoir cerné les besoins du mandant, nous avons formulé la problématique suivante : comment orienter la coopération internationale aujourd'hui (droits humains et aide internationale)? Quels types de relations doivent exister entre les ONG dites du Nord et ceux dits du Sud (partenariat)? Quelles sont les valeurs qui doivent sous-tendre cette relation? (code éthique). La recension des écrits devra nous permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Par conséquent, la revue de littérature portera sur trois aspects à savoir : le partenariat (1), l'éthique (2) et l'approche par les droits humains dans la coopération internationale (3).

#### **1. Le partenariat dans la coopération internationale**

Bien que le concept de partenariat ne soit pas nouveau comme mode de collaboration entre des acteurs, ce dernier n'est pas facile à appréhender. Il s'agit d'un concept qui se prête à une pluralité de définitions. Nous jugeons donc opportun de s'appesantir sur le concept et essayer d'en ressortir les éléments qui permettent de le caractériser (1.1) ainsi que les types de partenariat (1.2) avant d'aborder les principes qui sous-tendent le partenariat dans le domaine de la coopération internationale (1.3) et de se pencher sur l'évolution des relations dans le domaine de la coopération internationale (1.4).

## **1.1. Le concept de partenariat**

La notion de partenariat n'est pas exclusive au domaine de la coopération internationale même si elle est omniprésente (De Leener, 2013). On la retrouve dans plusieurs autres secteurs d'activités. Des auteurs comme Damon (2009, 2007), Lyet (2008), Dhume (2001) font état d'un concept valise en soulignant son ambivalence, parfois sa vacuité, dans les champs du management (Damon, 2002), de l'aide sociale (Dhume, 2003), ou encore dans des collaborations entre grandes institutions (Boisclair, Dallaire, 2008) ou entre entreprises commerciales (Hourquet, Masclef, 2003, De Leener, 2013).

Bien qu'il existe plusieurs définitions du concept de partenariat, nous avons choisi d'en retenir quelques-unes. René et Gervais (2001) définissent le partenariat comme un rapport complémentaire et équitable entre deux parties, différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Il est fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance. Pour le Programme alimentaire mondiale (PAM, 2004) par exemple :

Le partenariat, suppose l'existence d'objectifs communs, de respect et confiance mutuels, de conception conjointe de la prise de décisions en commun sur les activités communes, un engagement à bâtir et à entretenir des partenariats, une volonté de renoncer à un certain niveau d'indépendance pour réaliser des programmes conjoints, mais aussi engagement en faveur de la transparence et de l'obligation de rendre compte.

Pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le partenariat est un concept fondé sur les principes du partage équitable des droits, des rôles et des responsabilités. Navarro-Flores (2009), pense que cette définition exclut le partage de pouvoir, car cette conception du partenariat permet à l'ACDI de se réserver le droit d'accorder ou non son financement aux programmes de développement. Dhume (2001) met l'accent sur la dynamique qui s'inscrit entre les acteurs. Dans cette

perspective, le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre mutuel et contractuel. Le partenariat est alors guidé selon lui par l'idée de faire mieux, un objectif commun, un cadre d'action qui dépasse celui de chaque partenaire. Pour ce faire, les partenaires mettent en place un cadre d'action propre au projet qui les rassemble, pour agir à partir de ce cadre établi. L'accent est par conséquent mis sur l'importance de la démarche collective, la place de chaque acteur et la place de l'action dans le partenariat (agir ensemble, sans pour autant que chacun fasse la même chose, une responsabilité collective, un minima d'intérêt commun et un accord sur la façon de procéder). En outre dans le partenariat, la place de chaque acteur se construit en fonction des capacités, et compétences et des moyens dans un souci de complémentarité. Par conséquent pour Henripin (1994, cité dans Tremblay, 2003, p. 194) :

Le partenariat est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes sur lesquelles vont s'appuyer les actions et un bénéfice retiré par chacun des partenaires en contrepartie de ses contributions.

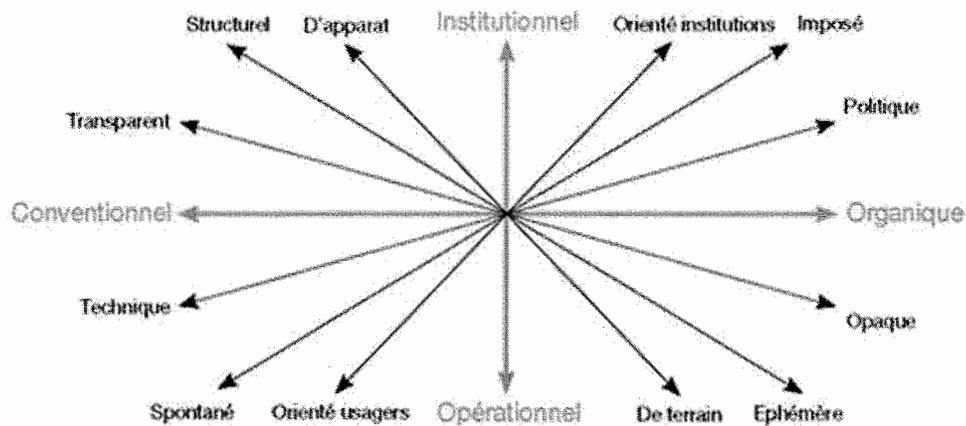
Comme on peut le remarquer, il n'existe pas une définition unique du concept de partenariat, mais des définitions en fonction de l'aspect privilégié dans la relation partenariale. Malgré la pluralité de définitions que l'on peut observer sur la notion de partenariat, il existe des points communs qui permettent au final de qualifier une relation de partenariale à savoir : une compréhension commune, des objectifs communs et un cadre formel qui décrit les rôles et responsabilités de chaque partenaire ainsi que les modalités du fonctionnement mutuellement discutées et acceptées au préalable par les partenaires. Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour un partenariat qui fait référence aux relations entre le CJS et les autres organismes de coopération internationale, la société civile et les communautés au Canada et à l'étranger en vue de coopérer à la suite d'un accord mutuellement

accepté et dans le cadre duquel chaque organisation s'engage à respecter un ensemble de principes et de normes et à mener des actions.

Le type de partenariat semble dépendre d'un certain nombre d'éléments, notamment la capacité organisationnelle, les parties en présence, les enjeux en question, les besoins exprimés ou les manques que la relation partenariale veut combler ou encore le degré de normalisation des relations souhaité. Par conséquent, plusieurs types de partenariat peuvent donc exister.

## 1.2. Les types de partenariat

Damon (2007) a mis au point une « étoile du partenariat » représentant les différents types de partenariats :



Source : Damon (2007, p.91)

Damon met en avant l'axe principal qui est composé des quatre principaux types de partenariat : le partenariat institutionnel, le partenariat opérationnel, le partenariat conventionnel et le partenariat organique. Tout autour de l'axe principal se retrouvent les différentes déclinaisons possibles du partenariat. Comme on peut le

constater, il n'existe pas qu'un type de partenariat, mais plusieurs types de partenariat et l'existence d'un type de partenariat n'exclut pas forcément les autres, ils peuvent coexister. Ce ne sont donc pas des types purs de partenariats. Pour Damon (2007), le partenariat conventionnel fait référence aux conventions (formelles ou non) entre diverses institutions, mais sans une idée commune et claire des responsabilités, des sanctions, des financements. Dans le partenariat organique, les institutions font plus que coopérer ponctuellement. Elles créent une structure avec une organisation plus rigoureuse des droits et devoirs réciproques. Le partenariat institutionnel fait référence aux accords de hautes autorités, dont la concrétisation relève du symbolique. Le partenariat opérationnel ou de terrain rassemble plus informellement les acteurs qui, au quotidien, cherchent des solutions pour les personnes qui les sollicitent. Plus orienté sur le domaine de la coopération internationale, Dupret (2013) a établi quatre types de partenariat qui se retrouvent généralement dans le domaine de la coopération internationale :

- la sous-traitance qui traduit le partenariat dans lequel une ONG du Nord finance un partenaire du sud pour exécuter un projet de développement de manière ponctuelle.
- le partenariat institutionnel : l'ONG du Nord appuie un partenaire du Sud dans la mise en œuvre de son programme d'activité. Il s'agit ici plus d'une coopération institutionnelle que d'une coopération projet par projet. Ce type de relation s'inscrit dans le long terme et prend en compte le renforcement des capacités organisationnelles du partenaire.
- le partenariat opérationnel : dans ce type de partenariat, une ONG du Nord coopère avec un partenaire du sud dans la mise en œuvre d'un programme spécifique. Il s'agit plus ici d'une alliance opérationnelle de mise en commun des compétences et des moyens techniques et financiers. Il n'y a pas ici de véritable engagement politique ou institutionnel. Le renforcement des capacités est orienté plutôt vers le technique et l'opérationnel que vers l'institutionnel.

- le partenariat affirmé : les deux partenaires sont des acteurs reconnus par la société civile et très engagés. La collaboration est de type « institutionnelle » avec une complicité politique et une collaboration opérationnelle pour la mise en place d'interventions sur le long terme. Les partenaires s'engagent pour une cause ou des causes bien définies et qui transcendent les objectifs directs des projets.

Somme toute, le type de partenariat à établir entre les organisations qui souhaitent collaborer dépendra de plusieurs facteurs notamment la taille de l'organisation, les acteurs en présence, la capacité organisationnelle et les enjeux en question. Dans le cadre de notre mandat, nous avons privilégié le partenariat opérationnel. Ce type de partenariat vise à appuyer le partenaire au Bénin dans la mise en place de son programme d'éducation, à l'outiller et à procéder au renforcement des capacités nécessaire pour assurer la réussite et la pérennité du projet.

Au-delà de la nécessité d'œuvrer dans une relation de partenariat, le partenariat dans la coopération internationale repose sur des principes fondamentaux.

### **1.3. Les principes de partenariat dans la coopération internationale**

Le partenariat présente certains éléments qui permettent de qualifier une relation de partenariale. En effet, l'examen des différentes définitions que nous avons abordées révèle que l'existence du partenariat nécessite au minimum une compréhension commune, des objectifs communs et un cadre formel qui décrit les rôles et responsabilités de chaque partenaire ainsi que les modalités du fonctionnement. Étant donné que le CJS est membre du Conseil canadien de coopération internationale, nous allons nous attarder sur la conception du CCCI du partenariat. Le CCCI, estime que dans le cadre de la coopération internationale, les partenariats doivent reposer sur

la notion de la solidarité mutuelle déclarée découlant de la compréhension des valeurs, des convictions, des buts, des objectifs et des limites de chaque organisation (CCCI, 2010). Ses principes en matière de partenariat s'articulent comme suit :

#### **Établissement d'un partenariat**

- a) Les partenariats doivent reposer sur la notion de la solidarité mutuelle déclarée découlant de la compréhension des valeurs, des convictions, des buts, des objectifs et des limites de chaque organisation.
- b) Les partenariats doivent être soutenus par des ententes mutuellement acceptables et dûment signées, qui permettront à toutes les parties de négocier les objectifs, les attentes, les rôles, les responsabilités et les contributions au partenariat.
- c) Des ententes doivent être conclues entre les partenaires relativement aux responsabilités partagées en vue d'atteindre les buts et les objectifs négociés et d'obtenir les résultats convenus.

#### **S2.2 Maintien et renforcement d'un partenariat**

- a) Les partenariats solides comprennent des activités permettant de résoudre les inégalités dues au déséquilibre de pouvoir. Les partenaires doivent déterminer et tâcher d'adopter des mesures concrètes afin de favoriser des relations équitables.
- b) Les partenaires doivent s'efforcer d'approfondir leur compréhension mutuelle par une mise en commun transparente de l'information. Chacun des partenaires doit avoir droit de regard sur les activités relatives au partenariat, tout en respectant le droit à la protection des renseignements personnels.
- c) Le respect des différences, telles que culturelles, religieuses, socio-économiques ou politiques, marquera l'interaction des partenaires.
- d) Les organisations partenaires doivent participer régulièrement et ouvertement à des échanges pour le bon fonctionnement du partenariat et en vue de s'assurer que tous les partenaires sont adéquatement représentés et qu'aucune organisation n'intervient unilatéralement au nom d'une autre.
- e) Les organisations doivent reconnaître les contributions de leur partenaire, en respectant leurs droits de la propriété intellectuelle et en reconnaissant la propriété des produits et des résultats découlant des initiatives de partenariat.
- f) Un partenariat sain est consolidé par des réactions rapides et constructives aux différences d'opinions qui se produisent inévitablement entre les organisations. Les partenaires doivent s'assurer que des mécanismes sont en place pour régler les conflits.
- g) Les ententes seront limitées dans le temps et préciseront des calendriers d'évaluation et de renouvellement du partenariat [...]

#### **S2.3 Cessation d'un partenariat [...]**

- a) L'entente de partenariat devra prévoir des modalités, des conditions et une procédure appropriée pour mettre fin au partenariat.

Le CCCI recommande donc que les partenariats soient soutenus par des ententes mutuellement acceptables et dûment signées, qui permettront à toutes les parties de négocier les objectifs, les attentes, les rôles, les responsabilités et les contributions dans la future relation. Même si la mise en place d'un partenariat dépend de plusieurs facteurs, il est indéniable que le choix du partenaire est tout important pour la réussite de la collaboration. Ces différents principes ont été un guide dans l'élaboration de l'accord de partenariat que nous avons élaboré pour les besoins de notre mandant.

L'utilisation du partenariat n'a pas toujours été le mode d'action privilégié par les acteurs dans le domaine de la coopération internationale. Les relations ainsi que les modes d'action se sont construits au fur et à mesure de l'évolution du contexte d'intervention des acteurs. Les expériences et les leçons tirées des réalités sur le terrain, mais aussi la recherche de meilleures façons de procéder ont conduit les acteurs à s'orienter vers des relations basées sur le partenariat. Il est par conséquent nécessaire de faire part de l'évolution des relations dans le domaine de la coopération entre les acteurs du Nord et ceux du Sud.

#### **1.4. Évolution des relations dans le domaine de la coopération internationale**

Aujourd'hui plus que jamais, le partenariat est au cœur de la rhétorique de la coopération internationale. Tant au Nord qu'au Sud, il est devenu un enjeu important dans l'établissement des relations entre les acteurs de développement. Pourquoi parler aujourd'hui du partenariat en matière de coopération internationale? En réponse à cette question, nous allons remonter au début de la coopération entre les pays du Nord et ceux du Sud. Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale et à la suite de la réussite du plan Marshall dans le redressement de l'économie des pays

européens, un modèle de développement occidental a été mis de l'avant et mis en pratique dans les pays du Sud. L'objectif étant d'amorcer le développement dans les pays concernés. Les relations entre les différents acteurs étaient de nature hiérarchique et asymétrique (Navarro-Flores, 2009). Les pays du Nord étaient les fournisseurs de capitaux et du savoir-faire. Par conséquent, ils étaient les concepteurs et les exécuteurs des différents projets de développement. Quant aux pays du Sud, ils étaient de simples bénéficiaires des programmes et des projets de développement sans aucune participation. La relation qui existait entre les acteurs reflétait aisément la situation de l'époque. Elle était de type donateur/bénéficiaire caractérisé par l'imposition d'un modèle de développement nord-occidental fondée sur les théories de la croissance économique (Navarro-Flores, 2009).

Au cours de la décennie 1970-1980 en réponse aux chocs pétroliers et aux conséquences désastreuses (au niveau social, économique et politique) des programmes d'ajustement structurel et toutes les critiques et les échecs des projets de coopération qui n'ont pas su répondre ou atteindre les aspirations des populations bénéficiaires, on verra dans les années qui suivirent un modèle de coopération qui prône le rapprochement entre les donateurs et les bénéficiaires. (Navarro-Flores, 2009). On note aussi une grande émergence des organismes de coopération internationale et des ONG de développement, dont la mission principale est de venir en aide aux victimes des effets des programmes d'ajustements structurels sur le plan social et économique. Étant très proches des populations concernées, elles ont eu à tisser des relations qui tendent beaucoup vers la collaboration avec les populations locales bénéficiaires des projets de développement. L'avènement du partenariat dans la coopération internationale découle donc de la mise en commun de plusieurs facteurs, dont la multiplication d'organisations de la société civile (OSC) dans les pays du Sud, l'ouverture démocratique, dans beaucoup de pays, et l'affaiblissement du rôle des États (conséquence des politiques d'ajustement structurel), la création d'organisations représentatives, d'ONG d'appui, d'associations de défense des droits

de l'homme... C'est donc dans l'évolution de cette relation de collaboration que va découler le partenariat que l'on peut observer aujourd'hui dans le domaine de la coopération internationale. Les ONG ont été plus à même de répondre le mieux aux besoins socio-économiques des populations affectées. Cette proximité a facilité « un cadre de dialogue, de négociation et de partage des responsabilités pour la réalisation des objectifs communs » (Navarro-Flores, 2009 p.29).

Aujourd'hui le partenariat est devenu un outil de la coopération internationale, « un outil d'imputabilité » des OCI et des ONG (Navarro-Flores, 2009, p.29). Le partenariat prend une place de plus en plus importante dans les relations entre les ONG du Nord et celles du Sud. Il est fait mention de coopération basée sur des relations partenariales équitables, responsables et solidaires qu'à une relation de donneur et de bénéficiaires des décennies auparavant. La coopération nécessite aujourd'hui contrairement à ce qui a été fait par le passé, une volonté commune, une entente réciproque entre les partenaires pour réaliser un objectif commun, chacun gardant sa place et sa spécificité, sans hiérarchie, sans méthode prédéterminée (Dhume, 2001). Cette vision du partenariat reflète l'approche que privilégie notre mandant. Il est donc indéniable que le partenariat dans le domaine de la coopération internationale présente des enjeux qu'il convient de soulever, notamment celui de pouvoir coopérer sur une base égalitaire. En effet, il se pose la question fondamentale de savoir comment des acteurs qui ont, depuis toujours, œuvré sous une base inégalitaire (d'un côté les pourvoyeurs de fonds qui décident de tout, et de l'autre des bénéficiaires) peuvent œuvrer maintenant sous une base égalitaire. Il s'agit d'un autre débat que nous n'aborderons pas dans le cadre de ce rapport. Toutefois, il est nécessaire de retenir l'essentiel à savoir que le partenariat est aujourd'hui un élément fondamental dans les relations qui s'établissent entre les différents acteurs de la coopération ou du développement international. Par conséquent, il est important de déterminer vers quels types de relations les parties peuvent s'orienter et définir certains principes qui serviront de cadre de référence, de guide ou de balises. Ces

balises serviront de repères dans l'éventualité de l'établissement d'un partenariat ou lorsqu'une organisation envisage d'établir un partenariat. C'est également sur ces aspects que nous baserons pour établir nos recommandations à la fin du rapport.

La coopération internationale ne fait pas seulement référence au partenariat, l'accent est également mis sur l'éthique notamment sur les attitudes et comportements à des différents acteurs.

## **2. L'éthique dans les organismes de coopération internationale**

Le concept d'éthique se prête à plusieurs définitions, et on le confond aussi avec les notions de morale ou de déontologie, par conséquent avant d'évoquer l'élaboration d'un code éthique (2.2), il est nécessaire de comprendre et de cerner le concept même d'éthique (2.1).

### **2.1. Le concept d'éthique**

Durand (1997) évoque trois types d'éthique. Il y a l'éthique au sens de la morale et de la déontologie qui équivaut à une réflexion sur l'agir humain : valeurs, principes, agissements, les fondements des principes, les finalités de l'action, les exigences de la dignité humaine. Ensuite, il évalue l'éthique par rapport à son contenu, dans ce cas, l'éthique est alors considérée comme une doctrine, un code, un système de valeurs, un ensemble de principes et de règles destinés à orienter l'action. C'est cette forme d'éthique qui nous a intéressées dans le cadre de notre stage, puisque le code éthique du CJS servira de cadre de référence pour orienter l'action des membres au sein de l'organisme en vue d'assurer des conduites et comportements conformes aux valeurs de l'organisation. Et enfin par rapport à son caractère pratique, elle renvoie alors à la décision, au choix concret de l'action à entreprendre. L'éthique serait alors un

processus de décision, une application de principes, et une mise en œuvre de valeurs (Durand, 1997).

Quant à Giroux (1997), il opte pour une définition selon laquelle l'éthique serait un ensemble de valeurs personnelles, collectives ou organisationnelles, servant à orienter l'action et par conséquent à donner un sens aux activités des individus, des regroupements de personnes ou des établissements dans une perspective d'autorégulation. Dans ce même ordre d'idée, Mercier (1999), estime que l'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Certains associent éthique, déontologie et morale du fait que ces trois notions se rapportent à l'agir humain (Durand, 1997, p.468). Pour certains comme Durand la différence est importante et il ne faut pas confondre les notions. Pour lui, la morale serait beaucoup plus prescriptive parce qu'elle rapporte aux croyances, convictions et engagements alors que l'éthique se trouve être un cadre de référence qui indique comment se conduire dans un contexte particulier. Tandis que d'autres avancent les raisons selon qu'on les nomme éthique, morale ou déontologie, tous tendent à guider et à orienter l'action des individus dans un groupe et à servir de cadre de référence des comportements à adopter (Poirier, 2012). Toutefois, selon Etchegoyen (1991), la morale amène à agir davantage agir « par devoir », alors que l'éthique entraîne à agir « conformément au devoir »; ce qui marque une différence importante où la morale est une valeur interne qui guide les actions alors que l'éthique est une création externe à l'homme qui module des comportements attendus ou plus socialement acceptables (Etchegoyen cité dans Poirier, 2012, p.47). En somme un code éthique peut se définir comme une publication écrite des valeurs éthiques de l'entreprise (Verpeet et al. 2006 cité dans Durif, Binette, Forest et Vachon 2009), mentionnant ses principes, ses règles de conduite, ses positions morales, ses codes de pratiques et sa philosophie en matière de responsabilité envers ses parties prenantes (Donker et al., 2008, cité dans Durif et al., 2009).

Une fois le concept d'éthique défini de façon générale, revenons à la notion d'éthique dans les organisations de coopération internationale. Selon Lavigne et Lestienne (2000) « la coopération pour le développement ne peut donc pas seulement être comprise par la seule logique économique et géopolitique, elle doit aussi être regardée sous l'angle de l'éthique, car elle relève d'une appréciation sur ce qu'est et peut faire l'autre et en même temps génère des images sur cet autre et soi-même » (p.38). Dans le cadre de notre stage, les éléments portants sur les valeurs et les principes de l'organisation sont les éléments déterminants du code. Beudet (2008, p.20) écrit : « (...) ceux qui travaillent sur la ligne de front « ont besoin de structures leur permettant de mieux comprendre leur situation, de structurer leurs choix, d'éviter de trop douter ou d'être culpabilisés et de pouvoir s'avancer ». Aussi, ils se retrouvent malgré eux « impliqués dans des problématiques et des réalités qui souvent leur sont étrangères » (Beudet, 2008). Comment réagir dans pareilles situations? Il est donc important d'avoir un code de conduite et de comportements qui doit servir de guide aux personnes. Beudet fait également référence au pouvoir et au rôle des personnes qui œuvrent dans le domaine du développement international, et insiste sur la nécessité de parler moins et d'écouter plus :

Le professionnalisme et des compétences techniques sont nécessaires, mais sans signification s'ils ne sont pas accompagnés de normes morales et éthiques basées sur la transparence et l'imputabilité [...] de participer aux activités culturelles locales, de respecter les codes vestimentaires et d'apprendre la langue pour développer des relations satisfaisantes avec les partenaires locaux (Apentiik et Papart, 2006, p. 39-40 cité dans Beudet, 2008, p. 21).

Le principe de « no harm » qui veut que les interventions des coopérants viennent plutôt nuire ou menacer les plus vulnérables est tout important dans les relations. Pour finir, Beudet fait état de cette citation de Chambers (1997) en ce qui concerne les relations avec les personnes des pays en voie de développement « posez des questions. Soyez gentils avec les gens. Ne faites pas pression. Acceptez l'erreur.

Agissez en tant que facilitateurs. Relaxez! Ils ont les compétences pour réussir (faites confiance en la capacité des gens à réussir » Beaudet (2008, p.20).

Dans le cadre de notre mandat, le code éthique vise à définir les règles de bonne conduite qui s'imposent à l'ensemble des personnes travaillant pour le CJS (membres, représentants, bénévoles...), mais également aux consultants et toute autre personne impliquée d'une manière ou d'une autre dans ses missions. Le code rassemble les principes et les règles de comportement auxquels souscrit le CJS et qu'il attend de ses collaborateurs permanents comme bénévoles. Le but est de diffuser auprès de ces membres les valeurs et les règles de référence auxquelles le CJS entend constamment se conformer dans l'accomplissement de sa mission.

Étant donné qu'une partie de notre mandat constitue en l'élaboration d'un code éthique, nous ne pourrions passer sous silence le processus d'élaboration d'un code éthique au sein d'une organisation.

## **2.2. Élaboration d'un code éthique**

Une fois le concept défini, il est important de se pencher sur la manière de s'y prendre, soit la méthode même de rédaction d'un code éthique. À cet égard, l'article de Durif et al « Un code d'éthique, oui, mais comment? », publié en 2009 précise les étapes clés et des conditions de succès, du développement, de l'implantation, de la gestion et de l'institutionnalisation d'une culture prônant véritablement l'éthique au sein d'une organisation. Selon les auteurs, il est important d'accorder une attention particulière au contenu et au vocabulaire utilisé dans le code éthique. Selon Murphy (1988) le vocabulaire utilisé se doit d'être spécifique, public et réaliste, et doit faire l'objet d'une attention particulière. Il faut donc s'assurer que le contenu du code soit clair, accessible et compréhensible aussi bien pour les membres de l'organisation qu'à toutes les personnes qui veulent le consulter. Quant à Donalson, (1996 cité dans

Durif et al.), il propose que les organisations s'inspirent de trois principes à savoir : le respect des principales valeurs humaines, le respect des traditions locales et le respect du contexte dans la prise de décision entre ce qui est bien et ce qui est mal.

En matière de coopération ou de développement international, les valeurs portant sur le respect des droits humains et la dignité humaine, la solidarité, la justice sociale, l'égalité femme et homme reviennent la plupart du temps. Il est donc important de personnaliser le code et de l'adapter en fonction des besoins et des valeurs de l'organisation plutôt que d'adopter une approche générale. La connaissance de l'organisation, les différents valeurs et principes qui sous-tendent son existence et son engagement ainsi que la cause qu'elle défend sont fondamentaux. L'accent doit alors être mis sur les valeurs essentielles de l'organisation, valeurs qui reflètent ce qu'est l'organisation et en qui les membres s'y reconnaissent. L'efficacité du code à atteindre les objectifs poursuivis quant à son élaboration dépend de sa capacité à rencontrer les valeurs de l'organisation. Par conséquent, la phase de conception est tout aussi importante que le contenu. Sur les raisons qui poussent les responsables à vouloir doter leurs organismes d'un code éthique, il est communément admis que même si les raisons divergent, le code éthique permet de prendre conscience des valeurs centrales de l'organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe, tout en mettant en évidence les situations où ces valeurs sont en jeu (Nijhof et al. 2003 cité dans Durif et al.p.22). Pour Boyer (2002), l'éthique permet à une organisation d'asseoir sa légitimité et de développer des relations de confiance, essentielles à sa crédibilité et à sa pérennité.

En outre, il faut relever que l'on ne puisse disposer d'un code éthique à caractère universel (Mercier, 2004 cité dans Durif et al. 2009), puisque le code éthique doit prendre en compte les particularités, les réalités et les valeurs propres à chaque organisation, ainsi que le but et l'objectif que le code vise. Les aspects culturels et organisationnels de l'organisation doivent être pris en considération lors du

processus d'élaboration. Il est important que les membres de l'organisation se retrouvent dans les valeurs annoncées et énoncées ainsi que les règles qui sont censées guider leurs agissements. Toutefois certains auteurs pensent qu'il existe des valeurs à caractère universel que l'on doit retrouver dans tous les codes éthiques parce qu'elles sont fondamentales et partagées par le plus grand nombre (Schwartz, 2002, cité dans Durif et al. 2009).

Outre le code éthique, une partie de notre mandat a constitué en une analyse de l'approche par les droits dans le développement international.

### **3. Le développement basé sur les droits humains**

Pour comprendre le concept du développement basé sur les droits humains, nous présenterons le concept et ses fondements (3.1), les caractéristiques de cette approche (3.2) ainsi que son apport dans la lutte pour le développement (3.3).

#### **3.1. Concept de l'approche basée sur les droits humains**

Sous les vocables droits humains, se retrouvent les principes contenus dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948 (DUDH)<sup>4</sup>. Le caractère universel de la déclaration vient du fait qu'elle proclame l'égalité de tous les humains sans exception. Le but recherché est de protéger et développer les droits et libertés de toute personne quelque soit sa religion, sa couleur de peau; qu'elle soit homme ou femme sans exception et quelque soit l'endroit où cette personne se trouve. Les humains ont des droits du seul fait de leur nature humaine. Toutefois, il s'agit d'une simple déclaration qui n'a pas de force obligatoire, par conséquent, elle est non

---

<sup>4</sup> Pour le contenu de la DUDH ainsi que les différents traités internationaux relatifs aux droits de l'homme: La Déclaration universelle des droits de l'homme: fondement du droit international relatif aux droits de l'homme en ligne <http://www.un.org/fr/documents/udhr/law.shtml>

contraignante pour les États signataires. Pour pallier cette situation, les droits qui y sont exprimés se retrouvent actuellement sous forme de traités, de droit international coutumier, de principes généraux, d'accords régionaux et de législation nationale. Ils constituent des instruments grâce auxquels les droits de l'homme peuvent être exprimés et garantis. Aujourd'hui on estime que la DUDH a inspiré plus de 80 déclarations et traités internationaux relatifs aux droits de l'homme international, un grand nombre de conventions régionales sur les droits de l'homme, des projets de loi nationaux sur les droits de l'homme, et des dispositions constitutionnelles<sup>5</sup>. Tous ces instruments constituent le système global juridiquement contraignant et non contraignant pour la promotion et la protection des droits humains. Les droits humains reposent sur les principes de base que sont universalité, interdépendance et indivisibilité, égalité et non-discrimination<sup>6</sup>. L'approche par les droits humains est une approche qui consiste à appliquer les règles et les normes définies en matière de droit international des droits humains aux politiques et pratiques liées au développement.

L'idée centrale de l'approche du développement basé sur les droits humains est que le développement est un sous-ensemble des droits humains (Frankovits, 1996 : Hamm, 2001,) en ce sens que l'objectif du développement doit être la réalisation de tous les droits humains, selon Mary Robinson (2004, p.37), les droits humains et le développement convergent en leur préoccupation centrale, à savoir l'inclusion, la non-discrimination, la prise en charge locale et nationale, l'imputabilité, la transparence, la participation et l'empowerment (Thede, 2008, p. 364-365).

Depuis quelques années ce mode d'inclusion des droits humains dans le développement fait son chemin dans les différents projets et programmes de développement. Elle part du principe que les droits sont le fondement même d'un développement réussi (Thede, 2008). En réponse à l'échec des différentes politiques

---

<sup>5</sup> La Déclaration universelle des droits de l'homme: fondement du droit international relatif aux droits de l'homme en ligne <http://www.un.org/fr/documents/udhr/law.shtml>

<sup>6</sup> Pour comprendre les principes, consulter en ligne <http://www.ohchr.org/FR/issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

de développement, des approches utilisées, ainsi que l'évolution dans la pensée qui sous-tend les approches de développement, les principaux acteurs du développement viennent au constat que le développement humain doit englober aussi bien les droits sociaux, économiques, que les droits civils, politiques et culturels. Selon Décary-Secours « l'approche par les droits se définit par contraste à une approche fondée sur les besoins, où la charité philanthropique des donateurs est dirigée vers des populations ayant le statut de "victimes" plutôt que de détenteurs de droits et de sujets politiques à part entière » (Cohen, 2004, cité dans Décary-Secours, 2013, p.7).

Apparue dans les années 1990, cette approche marque une rupture avec les anciennes approches basées sur le développement économique (croissance économique, besoins dits essentiels, programme d'ajustement structurel) qui prévalaient dans le domaine du développement international. L'approche par les droits préconise d'analyser, de voir et de décrire la situation des pays dits pauvres, non plus en termes de besoins, de domaines ou de secteur de développement, mais en termes d'obligations à répondre aux droits des populations concernées. En effet, selon Slim (2002), le développement vu sous l'angle des droits humains constitue en soi une critique profonde des tendances traditionnelles de développement, car celles-ci ont trop souvent pris le parti d'ignorer les dimensions sociales et politiques de leurs interventions (Slim, 2002, cité dans Thede, 2008). L'approche par les droits semble effacer toute frontière entre le développement et les droits humains pour en constituer un tout indissociable. Quant à l'Organisation des Nations unies (ONU), elle estime que même malgré le fait « qu'il n'y ait pas de recette universelle en matière d'approche fondée sur les droits » (ONU, 2006, p.15), les acteurs œuvrant dans le développement international s'entendent pour dire que l'approche par les droits est :

« un cadre conceptuel de développement humain dont la base normative est constituée par les règles internationales définies dans ce domaine, et qui vise concrètement à promouvoir et à protéger ces mêmes droits. Elle s'emploie à analyser les inégalités au cœur des problèmes de développement et à corriger les pratiques discriminatoires et les répartitions injustes de pouvoir qui entravent le processus de développement » (ONU, 2006, p.15).

Trois agences de l'ONU notamment le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (HCDH), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) ont su formaliser et définir ce qu'il fallait entendre par l'approche par les droits humains. Ils ont adopté en 2003 sous forme de guide, une compréhension commune des approches fondées sur les droits de la coopération et de la programmation du développement intitulé *l'approche axée sur les droits de l'homme dans le domaine de la coopération pour le développement (2003)* (Décary-Secours, 2013). Ce document sert aujourd'hui de référence en matière d'approche par les droits. Nous allons faire ressortir les principales caractéristiques de l'approche afin de mieux l'appréhender.

### **3.2. Caractéristiques de l'approche basée sur les droits humains**

L'ONU énumère quelques une des caractéristiques qui permettent de qualifier une approche d'approche par les droits (2006) même s'il admet qu'il n'existe pas de recettes. Le document produit à cet effet, notamment, l'approche axée sur les droits de l'homme dans le domaine de la coopération pour le développement (2003) détaille les caractéristiques suivantes de l'approche par les droits :

a. la prise en compte de tous les droits sans aucune exception; droits civils et politiques et droits socio-économiques sont sur le même pied d'égalité. Par conséquent, le droit de vote, la santé et l'éducation sont sur un même piédestal, ce qui signifie que des efforts doivent être mis autant dans le droit à la santé et à l'éducation que pour le droit de vote. L'approche par les droits évite de procéder à une hiérarchisation des droits et incite à lutter pour leur respect sans exception. Aucun droit ne prime l'autre.

b. L'identification des détenteurs de droits, les droits en question et des débiteurs d'obligations correspondants; par conséquent, les populations bénéficiaires des programmes de développement ne sont plus de simples bénéficiaires, mais au contraire des acteurs actifs de leur développement. Les bénéficiaires sont reconnus comme détenteurs des droits et de ce fait sont en mesure de demander des comptes aux responsables si leurs droits ne sont pas respectés. Illustrons cela en prenant l'exemple de l'éducation. Dans ce cas, le droit à l'éducation ne serait plus une simple affirmation, son non-respect auprès des populations concernées indique qu'un débiteur d'obligation (un responsable dans le système) n'a pas rempli son rôle et qu'il doit rendre des comptes. Prise sous cet angle, l'approche par les droits permet de se pencher exactement sur les lacunes du système et mener les actions nécessaires pour le corriger. Ainsi, elle aidera à s'interroger sur les raisons de la non-scolarisation des enfants : par exemple de se poser les questions de savoir si le non-respect de ce droit est dû aux parents qui n'envoient pas leurs enfants à l'école, si c'est le manque d'infrastructures ou si ces derniers ne correspondent pas aux besoins existants, ou encore le manque de personnel, de matériel, la distance entre l'école et les villages. Une fois les causes identifiées, les actions à entreprendre seront mieux ciblées.

c. Le renforcement des capacités des détenteurs de droits pour leur permettre de faire valoir leurs revendications et agir pour amener les débiteurs d'obligations à s'acquitter de leurs devoirs. À cet égard, l'approche permet d'outiller aussi bien les détenteurs de droits (généralement les populations : individu, homme, femme ou enfant, de toute race et de n'importe quel groupe ethnique et de n'importe quelle condition sociale, mais aussi dans certaines mesures, les groupes) que les débiteurs des obligations (généralement les États, les administrations... ). Le fondement en est qu'on estime que même les États ont eux aussi des besoins notamment ceux de renforcer les systèmes nationaux de protection et de remplir leurs obligations.

On peut alors se demander ce que cette approche devrait apporter de nouveau dans la lutte au développement.

### **3.3. Apport de l'approche par les droits en matière de développement**

L'approche par les droits exige une vision plus large et complexe, qui dépasse les limites programmées d'une intervention en développement, pour mettre l'accent sur les incidences et interrelations avec l'ensemble de l'environnement social et politique qui l'entoure (Thede, 2008, p. 365). Selon Uvin une approche basée sur les droits humains recadre la perspective sur les problèmes à aborder dans les initiatives de développement (Uvin, 2004 cité dans Thede, 2008). Pour les acteurs œuvrant dans le développement, le Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme (HCDH) révèle que la majorité d'entre eux disent que l'approche par les droits est :

un cadre conceptuel de développement humain dont la base normative est constituée par les règles internationales définies dans ce domaine, et qui vise concrètement à promouvoir et à protéger ces mêmes droits. Elle s'emploie à analyser les inégalités au cœur des problèmes de développement et à corriger les pratiques discriminatoires et les répartitions injustes de pouvoir qui entravent le processus de développement (Organisation des Nations Unies, 2006, p.15).

L'approche par les droits permet de voir la pauvreté comme un ensemble de manque des biens tant matériels ou économiques que par l'absence de biens sociaux, tels que la santé, l'intégrité corporelle, le fait d'être à l'abri de la peur et de la violence, l'appartenance sociale, l'identité culturelle, les moyens organisationnels, la capacité d'exercer une influence politique, la possibilité de vivre dans le respect et la dignité (ONU, 2006, p. 9). En outre, en matière d'approche basée sur les droits, les personnes, leurs familles et les communautés sont au centre des étapes du processus de développement (de la conception à l'évaluation en passant par la réalisation des projets, des programmes et des actions. L'approche par les droits se donne pour objectif d'augmenter les capacités et les libertés des personnes à agir par eux-mêmes

et à disposer des aptitudes nécessaires à cette fin. En outre en matière d'approche par les droits humains, il n'existe pas de hiérarchisation des droits (tous les droits se valent). Toutefois, s'il est de principe que les droits humains ne peuvent être hiérarchisés, l'approche par les droits ne fait pas obstacle à la prise en compte et à l'analyse du contexte, de la mesure de l'urgence, et de la situation en cause au niveau de l'application et de la mise en œuvre. L'objectif est d'éviter de faire une application systématique de l'approche pour plutôt s'orienter vers des stratégies plus appropriées et spécifiques à chaque situation. Enfin, l'approche par les droits, fait, des individus les principaux agents de leur propre développement, et non les bénéficiaires passifs d'avantages et de services.

L'ONU estime qu'en matière d'approche par les droits, la participation est tout ensemble un moyen et un but et les stratégies mises en place visent à renforcer les moyens d'action et non l'inverse (Organisation des Nations Unies, 2006). Cette situation déplace donc l'action du développement du domaine facultatif de bienveillance (ou de bienfaisance) vers le domaine obligatoire du droit (établissement des devoirs et obligations ainsi que de droits correspondants). Elle fait donc de la concrétisation des droits humains, l'objectif premier du développement. Quant à l'UNICEF (2005), l'approche fondée sur les droits humains permet d'aborder le problème et la question des disparités, des plus vulnérables et des plus isolées d'un pays en s'attardant sur les causes (fondamentales, directes et sous-jacentes). Elle permet de faire du plaidoyer et de la mobilisation sociale pour présenter les demandes des plus pauvres et des marginaux. C'est grâce à elle qu'on peut exiger des responsables le respect et la garantie des droits des femmes et des enfants, leurs codifications dans les législations et les politiques et disposer des budgets adaptés. Aussi l'ABDH s'efforce également de démultiplier les ressources disponibles (financières, humaines ou matérielles) pour mieux agir et ainsi soutenir les politiques destinées à réduire aux maximums les disparités, et ce en fonction du niveau de développement de chaque pays.

Une fois, la recension des écrits effectués, il est opportun de présenter la méthodologie que nous avons utilisée pour obtenir les livrables. La section qui suit fournit les détails des différentes étapes de cette méthodologie.

#### **IV. LA MÉTHODOLOGIE**

Pour rappel, notre mandat consiste :

- en l'élaboration d'un code éthique et de comportement devant servir de base et de repère pour les représentants du Comité dans leurs actions et comportement que ce soit au Canada et à l'étranger
- la rédaction d'un protocole de collaboration qui sera utilisé comme cadre formel pour gérer le partenariat entre les membres de l'équipe du Bénin et le CJS sur un projet d'éducation au Bénin (tout en étant spécifique au projet sur le Bénin, le document devrait servir de modèle dans l'établissement des futurs partenariats) assurer la coordination dudit projet avec les partenaires du Bénin
- la recherche sur le sujet de l'aide internationale et les droits humains pour les activités d'éducation la production d'un protocole de partenariat.

En vue de réaliser les différents livrables, nous avons élaboré une méthodologie de collecte et d'analyse de données en plusieurs points. Le tableau ci-dessous résume les différentes méthodes de collecte de données utilisées :

Tableau 1 : Méthodes de collecte de données

Approches/ Instruments	Échantillon/Source	Objectif	Avantages	Limites
Le questionnaire	Membres de l'équipe partenaire	Obtenir les points de vue sur le projet de partenariat	Méthode peu onéreuse, facilité d'administration, pas de distorsion dans les questions	Faible taux de réponse, pas de possibilité de corriger les malentendus
La recherche documentaire	Base de données bibliographique, articles et ouvrages, site web et rapports internes de l'organisme	Obtenir l'état des connaissances sur les sujets donnés, ainsi que de l'information sur l'organisme	Permet de s'informer sur l'état actuel des connaissances ainsi que les informations sur les activités de l'organisme	Informations dispersées, vérification de la fiabilité des informations recueil, analyse des informations
L'entrevue	Chargé de stage	Comprendre l'étendue du mandat confié	Permet d'obtenir des plus d'informations pertinentes,	Analyse des données recueillies suite à la pluralité d'informations recueillies
L'entrevue semi-dirigée	Chargé de stage	Approfondir les informations recueillies lors l'entrevue exploratoire	Beaucoup plus structuré, permet d'approfondir les informations recueillies	Risque d'omission de questions importante
L'entretien téléphonique	Membre de l'équipe Bénin (partenaire)	Établir un contact avec les futurs partenaires	Contact personnel avec les membres de l'équipe partenaire, connaître les points de vue	Qualité de la communication, limitée quant à la durée

- La recherche documentaire.

Elle a principalement consisté, à la cueillette et à l'analyse des données secondaires provenant des documents internes de l'organisme notamment le site web, les rapports annuels des années précédentes et de l'année en cours, ainsi que les notes et les publications internes. Cette étape avait pour objectif de nous permettre de connaître et de comprendre l'organisme, plus spécifiquement sa mission, ses valeurs et ses réalisations. Elle a été également utilisée dans les différents travaux de recherche. L'utilisation de la recherche documentaire comme méthode de collecte de données suppose une recherche rigoureuse et critique de l'ensemble des publications pertinentes existant sur un sujet; elle contribue à se faire une idée sur ce qui a été publié sur un sujet donné (Fortin et Gagnon, 2010), et de disposer de l'état des connaissances sur un sujet donné. Nos recherches ont été effectuées également dans les banques de données de l'Énap, de l'AQOCI, du CCCI et d'autres organisations de coopération et de solidarité internationale.

#### Utilité

Elle nous a permis de comprendre les activités, les différentes réalisations et les implications de l'organisme, de l'orientation de sa mission ainsi que la philosophie qui prévaut au sein de l'organisme, de comprendre le contexte de partenariat, et l'éthique dans la coopération internationale ainsi que l'approche par les droits humains.

#### Limites

L'inconvénient de cette approche concerne essentiellement la localisation des informations. L'information n'était pas regroupée au même endroit. Elle était plutôt fragmentée et dispersée à plusieurs endroits du site web et sur les postes de travail de l'organisme et des documents physiques.

- Le questionnaire

L'outil questionnaire a été utilisé spécialement dans le cadre du projet de partenariat avec le Bénin. Le questionnaire est un outil important dans la collecte de données. Suite aux recherches effectuées sur le projet d'éducation, nous nous sommes rendu compte qu'aucun document officiel ne faisait état du projet. Aussi étant donné que les membres de l'équipe partenaire du projet, ne se trouvaient pas à Montréal, il nous était difficile de procéder à une entrevue pouvant nous permettre de comprendre leurs attentes et leur compréhension de ce que sera le projet. Nous avons pris l'initiative de procéder à la collecte de l'information par l'intermédiaire du questionnaire. Il avait principalement pour objectif de nous amener à comprendre les attentes des différents membres de l'équipe du Bénin ainsi que leur compréhension du projet et des différentes implications ainsi que leurs attentes. Il était donc important que les questions soient claires et précises, c'est-à-dire formulées de telle sorte que tous les sujets interrogés le traitent de la même manière. Le questionnaire a été élaboré puis validé par le mandant. Ensuite, nous l'avons testé auprès du mandant en personne, en plus de deux autres stagiaires. L'objectif étant de vérifier si les trois personnes auraient une compréhension commune des questions posées. Des améliorations ont alors été portées à la suite des commentaires, certaines questions ont été reformulées. Le questionnaire a été de type ouvert pour permettre aux interrogés de nous laisser des commentaires et de donner leur avis sur le projet.

Le questionnaire (Annexe 2) a été administré en ligne, pour l'ensemble des membres de l'équipe du Bénin c'est-à-dire 5 personnes étant donné que notre population est petite. Nous avons eu 2 réponses sur les 5. Les questions ont porté sur les thèmes suivant : le contexte du projet, l'identification des besoins, les attentes par rapport au projet, la capacité organisationnelle. Les détails du questionnaire se retrouvent dans l'annexe 2.

### Utilité

Les réponses obtenues ainsi que les commentaires et suggestions ont été par la suite un guide pour approfondir la compréhension du projet et les attentes des membres de l'équipe. Il a aussi été utile dans la détermination du type de partenariat à envisager.

### Limites

Il s'agit ici du nombre de réponses des membres de l'équipe. Au départ, le questionnaire a été envoyé à tous les membres dans l'objectif de disposer des réponses de chaque membre. Ceci dans l'optique de voir si les membres disposaient d'une vision commune, d'un objectif commun et d'une compréhension commune de leur projet. Nous n'avons obtenu que deux réponses après plusieurs relances. Les autres membres de l'équipe nous ont donné comme raisons que ces deux points de vue reflétaient en majeure partie leur opinion ainsi que leur compréhension du projet.

#### ▪ L'entrevue

Une entrevue est un échange entre des individus qui permet de développer un savoir d'expertise (Gauthier, 2009). L'entrevue s'est principalement intéressée à la collecte d'informations sur les différents sujets à aborder lors de notre mandat. À cet effet, l'entrevue exploratoire avec le mandant au préalable a été l'occasion pour nous d'effectuer un examen préliminaire pour rassembler les informations qui feront ultérieurement l'objet d'une analyse plus approfondie. La raison de l'entrevue exploratoire est surtout son caractère heuristique dans le sens où elle contribue à développer des idées et des hypothèses et à comprendre ce que pensent les gens sur un sujet donné (Philogène, Moscovici, 2003). Dans notre cas, c'est ce que cela nous a permis de faire. L'entrevue s'est principalement faite avec le Coordonnateur du programme d'éducation, le Chargé du stage. Nous avons eu trois entrevues de type exploratoire avec le chargé de stage. Le but était de recueillir l'opinion, le point de

vue et les propositions du chargé de stage afin d'aider à la compréhension de notre mandat. Ces entrevues ont été conduites de façon non directive.

▪ L'entrevue semi-dirigée :

Une entrevue est dite semi-dirigée lorsque la discussion est orientée dans l'objectif de pouvoir recueillir des données sur un sujet précis (Gauthier, 2009). Nous avons effectué des entrevues semi-dirigées qui nous ont donné l'occasion de poser des questions de suivi à la suite des informations préalablement obtenues. Considérée comme une méthode de collecte de données très efficace, elle présente l'avantage capital de permettre aux interviewers de poser des questions et d'interagir avec les personnes et être en mesure d'obtenir le maximum d'éléments et d'information. Ainsi au cours des différentes entrevues, que nous avons eues avec le mandant, nous avons essayé d'obtenir le maximum d'éléments d'information et de réflexion qui ont été autant de matériaux pour amorcer le travail proprement dit. Le guide d'entretien que nous avons développé nous a dans ce sens été utile parce qu'il nous a aidés à disposer des informations pertinentes sur la teneur du mandat. Nous avons aussi pu clarifier et compléter les informations obtenues lors de la recherche documentaire. Les thèmes portaient principalement sur les attentes du mandant.

#### Utilité

Nous avons choisi cette technique de recueil de données, car l'entretien individuel est un outil simple et rapide d'utilisation. De plus, le chargé de stage a pu exprimer ses attentes par rapport aux mandats confiés. L'objectif était de disposer d'une meilleure technique qui convient particulièrement en début de la cueillette de données. Elle nous a été utile pour cerner les besoins et les attentes du mandant. À ce propos, l'attitude du chargé de stage nous a beaucoup facilité la tâche. Sa disponibilité, son dynamisme et son ouverture d'esprit ont été des facteurs qui ont contribué au bon déroulement des échanges. Les entrevues ont constitué notre principale source d'informations sur la teneur du mandat et les attentes sur les livrables, notamment sur

le type de partenariat que le CJS veut mettre en place ainsi que l'utilisation qui sera faite du code éthique.

- L'entretien téléphonique

Dans le cadre d'un projet international, lorsque les deux parties se situent sur la même aire géographique, les réunions et discussions peuvent s'organiser aisément et les entrevues téléphoniques aussi peuvent avoir lieu sans soucis majeurs. Dans le cadre du projet d'éducation au Bénin (l'équipe partenaire se trouve au Bénin, un pays de l'Afrique de l'Ouest.), une partie des membres se trouvaient au Bénin et l'autre partie au Canada. Les échanges pouvaient se faire soit via le téléphone par appel sur le réseau Skype. Ce qui pose alors le problème de la connexion internet et de la qualité de la communication.

#### Utilité

Nous avons réussi à communiquer de vive voix, de poser des questions de compréhension sur les attentes, le mode de partenariat et le contexte du projet d'éducation et le degré d'organisation.

#### Limites

L'un des principaux inconvénients a d'abord été le décalage horaire (écart de 6 heures entre le fuseau horaire du Bénin et celui du Canada). Il était donc difficile d'organiser des réunions à des heures qui convenaient à tous. Nous avons donc eu de la difficulté à rejoindre tous les membres de l'équipe au Bénin. Ici, rappelons-le, nous n'avons pas affaire à un nombre élevé de personnes pour procéder à un échantillonnage. En effet, dans toute enquête, l'une des premières choses à faire concerne la population à étudier ainsi que sa facilité d'accès et trouver la meilleure façon d'y avoir accès et surtout sa représentativité donc l'échantillon. Cet échantillon devra être capable de répondre aux objectifs de l'enquête. La question d'échantillonnage ne s'est pas vraiment posée dans notre cas. Nous avons donc

décidé de joindre tous les membres de l'équipe du Bénin au nombre de cinq. Mais malheureusement, nous n'avons pu joindre que deux membres du groupe. Le deuxième inconvénient se retrouvait dans la qualité de la communication. Il y avait un écart de quelques secondes dans le délai de réponse ce qui créait un léger retard dans les délais de réponses. Cela a eu des répercussions sur qualité de la communication. D'ailleurs, nous avons abandonné cette méthode pour privilégier les échanges par courriels.

## V. RÉSULTATS

Les différents documents produits dans le cadre de notre stage se retrouvent en annexe du rapport. Il s'agit notamment :

- du code éthique

Des discussions ont eu lieu avec le mandant pour comprendre la vision et l'orientation à donner au code éthique (les attentes et le besoin que l'organisme cherche à combler, l'utilisation que l'organisme compte faire du code et la perception des membres sur la question). Le CJS dispose d'un code sur l'éthique et de gouvernance, que nous avons aussi consultés pour permettre de bien cerner les principes et valeurs à la base de l'organisation. L'objectif est de mieux appréhender la dynamique dans laquelle s'inscrit l'organisme dans la réalisation de sa mission ainsi que les valeurs qui fondent l'identité de l'organisme.

Après avoir réalisé cette étape, une revue de littérature a été effectuée pour comprendre le processus d'élaboration d'un code éthique, les points essentiels et importants qui doivent figurer dans un code éthique. Par la suite, des exemples de code éthiques d'autres organismes intervenant dans le domaine de la coopération ou de la solidarité internationale ont été consultés, étudiés et analysés. (Code éthique Avocats sans frontières, code du Conseil canadien de la coopération internationale (CCCI), Association québécoise des Organisations de coopération internationales (AQOCI). Quant à la formulation, contrairement à ce qu'on pourrait penser et ce qui se retrouve dans la plupart des codes éthiques, il est préférable d'adopter un ton positif plutôt que de miser sur les obligations négatives et les sanctions (Durif et al. 2009). Ainsi les formulations telles que : « vous ne pouvez pas », « vous n'avez pas », « il est interdit », « ne pas », « éviter », «doivent; « doit », « ne doit pas », « peut », « il est illégal », « ne jamais » devront être évités le plus possible, car ils mettent trop l'accent sur la sanction plutôt que sur l'auto gouvernance. Les tournures

plus positives devront être privilégiées comme : « nous demandons », « nous conseillons », « nous adoptons ». ...Pour notre part, nous avons opté pour un ton mixte. Selon les directives du mandant, le ton devrait être impératif à certains endroits et exhortant à d'autres. Nous avons donc alterné les termes tout au long du document. Ainsi dans le document on retrouve les termes « il est interdit de... » et des termes, « nous conseillons, nous tenons ». En outre, il est important que le code éthique indique la procédure à suivre en cas d'infraction ainsi que les sanctions associées. (Durif et al. 2009). C'est donc ces différents canevas qui nous ont guidés dans l'élaboration du code éthique pour le CJS. Pour l'essentiel, le code éthique que nous avons élaboré définit les règles de bonne conduite qui s'imposent à l'ensemble des personnes travaillant pour le CJS (membres, représentants, bénévoles...), également aux consultants et toute autre personne impliquée d'une manière ou d'une autre dans ses missions. Il rassemble entre autres les principes et les règles de comportement auxquels souscrit le CJS et qu'il attend de ses collaborateurs permanents comme bénévoles. Il comporte les éléments suivants :

- une partie définition qui donne une définition officielle de ce qu'il faut entendre par certains termes clés qui se retrouvent dans le code, notamment, Code, Représentants, Partenariat...
- puis un préambule qui énonce les raisons de l'adoption d'un code éthique, l'application que le CJS compte en faire ainsi qu'à ceux à qui le code est destiné,
- par après, les principes de développement, les valeurs ainsi que les principes de partenariat que prône le CJS
- ensuite les valeurs et les comportements attendus des collaborateurs ont été détaillés,
- une partie a été consacrée à la mise en œuvre du code ainsi qu'aux procédures dans l'application du code

- du protocole de partenariat

Les différentes recherches sur les outils de travail dont dispose l'organisme ont révélé l'inexistence d'une politique de partenariat défini au sein de l'organisme. Ensemble avec le responsable du programme éducation nous avons défini les différents principes et valeurs qui doivent guider l'action partenariale du CJS. La préoccupation majeure du mandant est de ne pas mettre en place une relation partenariale du type « colonialiste », ou de situation hiérarchique dans laquelle un des partenaires se retrouverait subordonné à l'autre, une situation de dépendance qui placerait l'un des partenaires à toujours attendre une assistance de l'autre. Dans cette perspective, l'accent a été mis sur l'importance de la notion d'égalité, d'une relation partenariale basée sur la collaboration, le partage des idées et des connaissances, le respect mutuel et la prise en compte de l'opinion de l'autre, et le renforcement des capacités de part et d'autre. Cette phase a été très importante parce qu'elle nous a permis non seulement de comprendre, mais aussi de bien cerner les besoins du mandant, condition essentielle pour remplir le mandat qui nous a été confié.

Nous avons étudié et analysé le contexte dans lequel ledit partenariat allait prendre forme (comprendre l'historique de la relation). Nous avons fait connaissance des futurs partenaires du CJS et évalué les capacités (humaines, matériels, organisationnelles, financières) opérationnelles de l'équipe dans l'objectif de déterminer vers quel type de partenariat orienter réellement la relation. Des discussions ont également eu lieu avec les principaux membres de l'équipe dans l'objectif de disposer de leur point de vue sur le futur partenariat, les intérêts qui peuvent aller à l'encontre du projet et de nos engagements (une des personnes est responsable d'un parti politique d'où l'importance d'avoir mis dans les modalités la neutralité et le non-usage du projet, de ses résultats et réalisations à de fins politiques.

Le questionnaire administré (annexe 2) ainsi que les différentes entrevues ont permis de comprendre le contexte du projet, la compréhension que les futurs partenaires se font du projet et de mesurer leur degré d'implication ainsi que leurs attentes à l'égard du projet. Ceci pour mieux définir la relation et les attentes de chaque partie dans la relation de partenariat. L'outil internet et les échanges de courriels ont été très utilisés. Nous avons jugé opportun d'élaborer un document qui permettra de disposer de l'information sur le projet d'éducation. Nous avons donc procédé à la rédaction du projet. Une fois terminé le projet rédigé, il a été transmis au mandant ainsi qu'aux futurs partenaires. C'est ce document qui sert de référence dans la présentation du projet. Il présente les points suivants :

- Le contexte du projet
- La présentation du pays : le Bénin
- La description du projet proprement dite
- L'identification des parties prenantes
- L'analyse SWOT du projet
- L'analyse et évaluation des risques
- Les avantages du projet
- L'analyse de la capacité organisationnelle des futurs partenaires
- Une proposition de calendrier d'intervention

Pour le protocole de partenariat proprement dit, le document définit et organise le déroulement du partenariat entre les deux parties. Il contient entre autres :

- une présentation des parties prenantes,
- La vision et la mission de chaque partenaire
- Les engagements des deux parties
- Les principes de gestion du projet partagés et acceptés
- Les objectifs du partenariat et les résultats attendus
- Les rôles et responsabilités de chaque partie

- Une partie consacrée à l'exécution du produit présente les différentes modalités d'exécution, au règlement des différends ainsi qu'à la durée, le renouvellement et la rupture.
  
- Un document de recherche sur l'approche par les droits humains

Toutefois, compte tenu de la clause de confidentialité, les documents ne seront pas présentés ici. Nous ferons donc part directement de nos recommandations suite au mandat effectué.

## **VI. NOS RECOMMANDATIONS**

Nos recommandations porteront essentiellement sur les volets partenariat et code éthique de notre mandat. Nous avons jugé important de faire de telles recommandations compte tenu de l'importance que ces deux volets revêtent pour l'organisme dans le développement futur de ses activités.

### **1. Sur le protocole de partenariat**

Notre principale recommandation porte sur l'importance de la phase préparatoire dans l'établissement d'une relation partenariale. Il s'agit ici de l'étape des discussions et de la connaissance mutuelle des futurs partenaires. L'étape de la connaissance mutuelle des futurs partenaires est cruciale pour la suite de la relation. En effet, si cette étape n'a pas été bien faite, ou si elle n'a pas été suffisamment préparée, les attentes démesurées, les incompréhensions, mais aussi une mauvaise évaluation des capacités et des aptitudes réciproques des deux partenaires constituent un obstacle majeur au partenariat. Il s'agit d'une étape déterminante pour la réussite future du partenariat. C'est aussi cette étape qui va déterminer le type et la nature de la relation de partenariat qu'il faut mettre en place. La relation doit par conséquent se construire sur la base des critères clairs et transparents définis, préalablement discutés et acceptés par les partenaires respectifs. Ainsi, les partenaires auront la même vision sur la relation partenariale et seront en accord sur les modalités de fonctionnement notamment sur les besoins identifiés, les objectifs poursuivis et les résultats attendus de leur coopération et formuler ensemble une stratégie commune. Les rôles et responsabilités mutuelles de chaque futur partenaire devront être discutés ensemble et clairement définis, n'empêche que par la suite qu'ils soient redéfinis dans l'évolution des relations. Pourquoi de telles recommandations? Au départ, nous avons senti un réel engouement de la part des membres de l'équipe du Bénin et une motivation à réaliser le projet d'éducation. Toutefois, nous avons constaté que,

depuis que le projet de partenariat a été formalisé et soumis, la motivation des partenaires a diminué voire estompée (je précise ici qu'on a eu des discussions au préalable pour comprendre et connaître les capacités de chaque partenaire a eu lieu avant l'élaboration du projet de partenariat). Il y a eu quelques hésitations et inquiétudes de la part des membres du groupe puis un blocage de la collaboration. Par exemple, aucune nouvelle des autres membres de l'équipe. Ainsi, près de deux mois après que le document a été soumis aucune autre action n'a été accomplie pour avancer le projet malgré quelques relances de notre part. Nous n'avons non plus, eu, aucune autre rétroaction sur l'état du projet. Jusqu'à mon départ, nous ne savions à quelle étape du projet, ils sont arrivés.

De cette situation nous avons déduit que l'autre partenaire n'était pas du tout prêt, et, n'avait pas une idée claire et concise de la nature de la relation qu'elle devrait y avoir, contrairement au CJS. En effet, en réponse au projet soumis nous avons reçu un document relatant les préoccupations de l'équipe, voici un des extraits : « la lecture du protocole relance un peu le débat à notre niveau. Puisque ce n'était pas trop clair le genre de relation qui existera entre nos deux parties. Une coopération sous tutelle du CJS ou une coopération d'égal à égal, on y réfléchissait ». Ou encore « la création d'une structure juridique ici au Bénin (sans doute une ONG dans notre cas) signifie que l'on a d'abord les moyens de sa création (financier en l'occurrence) et ensuite ceux de son fonctionnement tout au moins au démarrage avant des entrées éventuelles de subventions, de don, financement, etc ».

Nous pensons que la phase de discussion et de connaissances mutuelles n'a pas été approfondie pour que les deux parties s'accordent sur les modalités du futur partenariat. Il est donc important qu'à l'avenir, l'établissement d'un partenariat prenne en compte cette étape importante parce qu'elle favorisera et facilitera les autres étapes. Nous souhaitons pour notre part que ledit projet se concrétise après notre départ. Il est important que les deux parties discutent à nouveau pour éclaircir

les zones d'ombre, les incompréhensions et évaluer la réelle capacité de chaque partie à entreprendre le projet, redynamiser le processus et réorienter les priorités.

## 2. Sur le code éthique

Nos recommandations porteront sur les aspects suivants :

- La mise en place d'un comité d'étude du projet de code  
Il est primordial de constituer un comité dont la mission serait l'étude et l'analyse du projet de code élaboré. À titre de suggestion, ce comité d'étude peut être constitué des membres du Conseil d'Administration, des employés, et des bénévoles. Cette diversité aura pour but d'avoir une analyse approfondie sous différents angles et perspectives. Il est important de disposer de différents points de vue et position sur les points abordés dans le code. La participation des bénévoles est tout aussi importante parce que les membres de l'organisme qui devront utiliser le code se doivent d'être associés au processus d'élaboration (rappelons que le comité dispose d'un réseau de près de 80 bénévoles). Plus ils seront impliqués dans le processus, plus le code trouvera un écho favorable au sein de l'organisme. La mise en œuvre du code et surtout son impact dépend de l'utilisation qui en sera faite. Plus les personnes utilisatrices du code vont adhérer au contenu et aux principes énoncés, plus le code sera mis en pratique. C'est pour cette raison que leur inclusion dans le processus d'élaboration est nécessaire et indispensable. Il est également important d'impliquer les membres du Conseil d'administration et de la direction (pour sa valeur exemplaire) dans les différentes étapes et qu'ils aient connaissance du projet.
  
- La divulgation du contenu du code  
La divulgation du contenu du code, une fois qu'il soit adopté est également une des étapes obligatoires pour la vitalité et l'application des principes et règles contenues dans le code. En effet, à quoi cela servirait-il de disposer d'un code éthique et de

comportement si cela n'est pas connu au sein de l'organisme? Par conséquent, il serait également judicieux de faire une formation sur le code aux utilisateurs (par exemple, prévoir des formations par groupes de 10 ou 20 personnes bénévoles ou stagiaires selon la disponibilité pour en diffuser le contenu). Le but est de divulguer le contenu, sensibiliser les membres sur l'existence du code au sein du comité. Savoir qu'il y existe un code éthique au sein de l'organisme peut avoir une influence sur les comportements. Il est aussi important de prendre en compte les principes et les valeurs de l'organisme, principes contenus dans le code lors des processus de recrutement et d'embauche. En effet, plus le CJS aura dans son sein des personnes qui partagent ou adhèrent aux mêmes valeurs que le CJS, plus le code trouvera un écho favorable auprès des membres. Il faudra envisager dans le long terme et avec le développement des activités, la mise en place d'un comité d'éthique qui aura pour mandat d'examiner les questions d'éthique au sein de l'organisme afin de rendre son application concrète. Enfin, avoir toujours à l'esprit que l'existence d'un code éthique au sein de l'organisme n'est pas forcément synonyme de son respect ou de son application, il est donc important d'effectuer une veille sur la question pour le mettre à jour, l'adapter et le faire évoluer.

- La confidentialité dans le traitement des problèmes d'éthique

Nous recommandons la confidentialité dans le traitement des dossiers relatifs à l'éthique au sein de l'organisme. À ce stade, nous estimons qu'il est primordial de miser sur la confidentialité et l'anonymat afin d'éviter que ne subsiste un climat de méfiance au sein de l'organisation. La confidentialité et l'anonymat devront permettre aussi d'éviter toute « vengeance » envers des membres de l'organisme qui auraient dénoncé une situation, des pratiques ou des comportements qui, contraires aux valeurs et aux principes prônés par l'organisme. Toutefois, cela ne devra pas non plus constituer un « secret d'État ». L'objectif est d'éviter que de fausses dénonciations n'aient lieu dans l'unique intention de nuire ou de porter préjudice. Ces mesures devront être connues de tous pour favoriser un climat de confiance.

## CONCLUSION

Le stage réalisé au Comité pour la justice sociale fut très édifiant sur le plan professionnel et scolaire, et enrichissant sur le plan personnel. Ce stage en milieu organisationnel nous a permis de voir et de côtoyer l'organisation du travail dans le monde de la coopération internationale. Ce fut également l'occasion de mettre en pratique nos différentes connaissances acquises lors de notre formation et de mettre en pratique ces compétences au profit d'une organisation qui fait de la justice social, une cause à défendre. Ces semaines passées au sein de l'organisme ont encore été le moment de se pencher et de réfléchir sur la problématique de l'aide internationale ainsi que les différentes approches mises en œuvre jusqu'alors. Aujourd'hui, l'aide internationale s'est beaucoup diversifiée et n'est plus l'apanage uniquement des États. Le secteur privé, les acteurs non étatiques (fondation, ONG, OCI) et la société civile s'y retrouvent. Loin d'être affaiblie ou désuète depuis sa mise en place, l'aide internationale est encore d'actualité. Les critiques et les échecs relevés ne l'ont pas affaibli. Au contraire, les différents acteurs continuent de chercher des approches et des pistes de solutions pour mieux coopérer et mieux venir en aide aux pays concernés. Même si les relations entre les ONG du Nord et celles du Sud sont encore asymétriques, la recherche d'une réelle collaboration et une véritable implication des populations bénéficiaires est souhaitée. Par conséquent, la mise en place d'une relation partenariale devient une préoccupation majeure dans les projets de développement. Les acteurs qu'ils soient du Nord ou du Sud évoquent l'idée d'une coopération qui se fait dans un esprit de collaboration et dans le respect des différences. Ils sont convaincus que chaque partie a quelque chose à apporter, en plus du respect des différences. Il y a également la question de la prise en compte des droits humains dans les programmes et projets de développement. Il s'agit d'une approche qui a reçu un écho favorable dans le domaine du développement international à la lumière des différentes initiatives prises dans ce sens par les acteurs mêmes de ce développement.

Les divers documents que nous avons produits sont actuellement à l'étude soit au niveau du Conseil d'administration, soit au niveau des partenaires ou auprès de la section de révision et de validation de l'organisation. Nous espérons qu'ils seront d'une utilité pour l'organisation dans ses activités.

Le présent stage a été également l'occasion de découvrir la diversité du domaine de la coopération internationale. Les différents réunions et projets auxquels nous avons assisté et contribué avec les membres d'autres organisations ont été très bénéfiques et édifiants. Elles nous ont permis de voir à quel point le monde de la coopération évolue de concert avec la passion qui anime les hommes et les femmes qui se dévouent à la cause de la justice sociale à travers le monde. Particulièrement, ce stage a encore une fois renforcé notre foi dans le fait que l'éducation peut aider au développement des pays du Sud. Ces seize semaines de stage pratique nous ont également permis de mettre en pratique les différentes théories que nous avons apprises au cours de notre formation à l'ENAP, notamment la gestion de projet à l'international. La mise en pratique n'est pas toujours évidente. En effet, gérer un projet à des milliers de kilomètres peut s'avérer plus difficile qu'on ne le pense. Le décalage horaire, les façons et les habitudes de travail qui ne sont pas les mêmes ainsi que les croyances et les valeurs, en d'autres termes la gestion de la diversité culturelle. Ce stage se déroula en contexte multidisciplinaire et sollicita pratiquement toutes les connaissances acquises de ma formation.

Au-delà du travail et de l'expérience professionnelle réalisée, nous avons eu l'occasion de vivre une réelle aventure humaine. Nous avons eu la chance de côtoyer des personnes qui ont su renforcer notre conviction en la cause de la solidarité internationale et de la justice sociale, de par leur détermination, leur passion, leur dévouement et leur engagement. Plus spécialement Philippe Tousignant, le coordonnateur du programme d'éducation, chargé du stage qui, de par sa passion et

son enthousiasme et sa foi en la force de l'éducation vous entraîne et vous contamine dès les premiers instants. Il a toujours fait preuve de disponibilité, quelque soit-ce qu'il fait pour répondre à nos préoccupations, nous donner son avis, ses points de vue et partager ses connaissances. Derek MacCuish le Directeur exécutif par sa disponibilité et son souci d'offrir un environnement accueillant et agréable tous les jours, ces moments d'échanges furent très appréciés. Charlotte Peltre, stagiaire avec qui nous avons passé presque tous les jours au bureau, fut toujours prête à donner un coup de main. Sarah Bardaxoglou qui, de sa nature enjouée, vous fait voir que la journée est courte et nous permet de décrocher un peu de notre écran d'ordinateur. Nous n'oublions pas tous les autres bénévoles mordus à la cause de l'éducation et la justice sociale qui d'une manière ou d'une autre ont rendu notre séjour au sein de l'organisme agréable. Notre seule déception va au Conseil d'administration de l'organisation. Durant les quatre mois que nous avons passés au sein de l'organisation, nous n'avons pas senti une réelle implication dans la vie et les activités de l'organisme.

## RÉFÉRENCES

- AMOUGOU Thierry, (2010). « Le nouveau paradigme de la coopération au développement (le NPCD) : quels enjeux pour le développement des pays partenaires? » *Économie et Solidarités*, vol. 40, n° 1-2, [en ligne]  
<http://id.erudit.org/iderudit/1004053ar> (page consultée le 10 décembre 2013).
- BEAUDET Pierre, SCHAFFER Jessica, HASLAM Paul (dir) (2008). *Introduction au développement international : approches, acteur et enjeux*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 507p.
- BOISCLAIR, Michel et Louis DALLAIRE (2008). *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique et systématique : théorie et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 386 p.
- BOYER, André. (2002), *L'impossible éthique de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations 220p.
- BROUTIN, Cécile, Christian CASTELLANAT (2010). « Partenariat et contractualisation entre Organisation de solidarité du Nord et du Sud », Groupe de Recherches et d'Échanges Technologiques GRET [en ligne]  
<http://www.gret.org/wpcontent/uploads/cooperer16.pdf> (page consultée le 10 janvier 2014).
- COMITÉ POUR LA JUSTICE SOCIALE (2012). Rapport annuel.
- COMITÉ POUR LA JUSTICE SOCIALE (2013). Rapport annuel.
- CONSEIL CANADIEN DE COOPÉRATION INTERNATIONALE (2010). Code d'éthique et Normes de fonctionnement, Guide d'interprétation [en ligne],  
<http://www.ccic.ca/what-we-do/ethics-guidance-document/files/guidance-fr.pdf> (page consultée le 26 janvier 2014)
- CONSEIL CANADIEN DE COOPÉRATION INTERNATIONALE (2010). Code d'éthique et Normes de fonctionnement [en ligne],  
<http://www.ccic.ca/files/fr/about/001-code-of-ethics-booklet-f.pdf> (page consultée le 26 janvier 2014)
- DALLAIRE, Louis (2008). « LE PARTENARIAT: Un processus managérial », dans Michel Boisclair et Louis Dallaire (dir.), *Les défis du partenariat dans les administrations publiques*,

- DAMON, Julien (2007). « Protection sociale et lutte contre l'exclusion. », *Horizons stratégiques* 1/2007 (n° 3), [en ligne]: [www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-1-page-82.htm](http://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-1-page-82.htm). p. 82- 97. (page consultée le 30 janvier 2014)
- DE LEENER, Philippe (2013). « Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale », *Mondes en développement* vol.1, n°161,[en ligne] [www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2013-1-page-79.htm](http://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2013-1-page-79.htm). (page consultée le 30 janvier 2014)
- DECARY-SECOURS, Benoit (2013). « L'approche par les droits en développement. Généalogie et état de la question », *Les Cahiers du CIRDIS – Collection recherche* No 2013-08 [en ligne] [http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/cahier\\_cirdis\\_-\\_no\\_2013\\_-\\_08.pdf](http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/cahier_cirdis_-_no_2013_-_08.pdf) (page consultée le 2 décembre 2013)
- DUPRET, Xavier (2013). « Repères et Outils pour des Partenariats Équitables et Solidaires », *Cercle de Coopération des ONGD*, [en ligne] [http://cercle.lu/download/manuel\\_partenariats.pdf](http://cercle.lu/download/manuel_partenariats.pdf)
- DURAND, Guy (1994). « Coordonnées de base de l'éthique », *Laval théologique et philosophique*, vol. 50, n° 3, [en ligne] <http://id.erudit.org/iderudit/400865ar>. (page consultée le 20 janvier 2014)
- DURIF, Fabien et autres. (2009). « Un code d'éthique, oui, mais comment? », *Gestion* 2 Vol. 34, p. 21-30. [en ligne] [www.cairn.info/revue-gestion-2009-2-page-21.htm](http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-2-page-21.htm). (page consultée le 04 février 2014)
- FAVREAU, Louis (1994). *Mouvement associatif et ONG (du Nord et du Sud) à l'heure des partenariats, coopératives et développement*, vol.25 n2, p7-26 Presses de l'Université du Québec, p. 219-248.
- FAVREAU, Louis, Lucie FRÉCHETTE et René LACHAPELLE (2008). *Coopération Nord-Sud et développement. le défi de la réciprocité*, Sainte-Foy, Presse de l'Université de Québec.
- FORTIN, Marie-Fabienne et Johanne Gagnon (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Chenelière Éducation, p.632
- GAUTHIER, Benoit (dir.) (2009). *Recherche Sociale: De la problématique à la collecte de données*, 5<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.

- HAUT-COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME [2004]. Les droits de l'homme et la lutte contre la pauvreté – Cadre conceptuel [en ligne] <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PovertyReductionfr.pdf> (page consultée le 27 janvier 2014)
- HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME [2006], Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme, New York et Genève, [en ligne] <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQfr.pdf>. (page consultée le 28 janvier 2014)
- LESTIENNE, Bernard et Jean-Claude LAVIGNE (2000). *Construire une éthique de la coopération : Un projet pour l'Union européenne*, Lyon, Chronique sociale, Col. Comprendre la société. L'essentiel, 187 p.
- LYET, Philippe (2008). *L'institution incertaine du partenariat* Paris, L'Harmattan, 236 p.
- MERCIER, Samuel. (2004). *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Col. Repères 128p.
- MUNDA YA BAHETA, Aaron (2005). *La coopération Nord-Sud: l'éthique de la solidarité comme alternative*, Paris, L'Harmattan.
- NAVARRO-FLORES, Olga (2009). *Le partenariat en coopération internationale. paradoxe ou compromis?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES [2003]. Approche axée sur les droits de l'homme dans le domaine de la coopération pour le développement, [en ligne] <http://hrbaportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies> (page consultée le 25 janvier 2014)
- PHILOGENE, G et Serge Moscovici (2003). « Enquêtes et sondages », dans Serges Moscovici et Fabrice Buschini, *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, Presses universitaires de France, p.38-58, 476p.
- PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIALE [2004]. Créer un partenariat [en ligne] [http://one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/french/creer\\_partenariat.pdf](http://one.wfp.org/aboutwfp/partners/documents/french/creer_partenariat.pdf) (page consultée le 15 janvier 2014)

THEDE, Nancy (2008). « Le développement et les droits humains » dans Beudet Pierre, Schaffer Jessica, Haslam Paul (dir.). dans *Introduction au développement international: approches, acteur et enjeux*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 507p.

ZIEGLER, Stefanie (2008). Renforcement des capacités et relation partenariale Enjeux modalités outils, Handicap International [en ligne] [http://www.handicapinternational.de/fileadmin/redaktion/pdf/renf\\_cap\\_frz.pdf](http://www.handicapinternational.de/fileadmin/redaktion/pdf/renf_cap_frz.pdf) (page consultée le 12 janvier 2013)

SITE WEB DU COMITE POUR LA JUSTICE SOCIALE : <http://www.sjc-cjs.org/>

**ANNEXES**

## Questionnaire

But de ce document : Permettre de définir la vision que chacun a du projet pour pouvoir monter un projet commun, avoir la même compréhension et visé un but et des objectifs communs. Il s'agit aussi d'un document de discussion entre les membres de l'équipe et qui va permettre d'arriver à produire un document « Projet Bénin », et planifier les actions à entreprendre pour y arriver.

1- Prénom (pour orienter les discussions)

2- Le contexte dans lequel le projet a été pensé

3- Identification des besoins : Quels besoins veut-on combler avec le projet?\*

4- Quelle est la finalité du projet (ce qu'on vise à long terme)\*

5- Quel est le but du projet : (ce qu'on veut réaliser concrètement)\*

6- Objectifs Généraux (ce vers quoi on tend ex: informer le public sur les opportunités de développement)

7- Objectifs opérationnels: moyens à utiliser pour y arriver

8- Quels sont les facteurs de réussite du projet?

9- 9- Quels sont les éventuels risques qui peuvent nuire au projet

10- Comment peut-on les contourner ou les minimiser?

11- Quelles sont les avantages du projet?

12- Quelle est votre capacité organisationnelle pour réaliser le projet?  
Répartition des tâches (qui fait quoi...?)

13- 13- Quelles sont les ressources dont on aura besoin pour arriver à monter le projet?

14- 14- Observations

## SJC Education Program Overview

This two page document shows the development and work organization between October 2012 and June 2013.

The main changes were:

- Introduction of crowd-sourcing work tools to allow out-of-office work more easily and integrate members who would like to contribute while not being in office;
- Introduction of project management software (Smartsheet) to allow broader collaboration between teams/groups/individuals within the organization, working on the same or on different projects;
- Formalization of working groups with their own “coordinators” or structure to reduce education coordinator day-to-day involvement;
- Active networking with AQOCI, Mer et Monde, Comité Solidarité/Trois-Rivières and 8 other NGOs to develop new venues for workshops, increase our outreach capacity and channel our recruitments more effectively;
- Introduction of orientation days and “official” trainings for volunteers:

Fields	Org – Contact	Number of volunteers participants during their office time
<b>1-Communication</b>	AQOCI - Etienne	2
<b>2-Human Rights research tech.</b>	SJC — Philippe	27
<b>3-International law analysis</b>	UQAM — Mirja	10

<b>4-Stats analytical tools</b>	UNESCO — Sheena	5
<b>5-Pedagogy for int. law and HR teaching</b>	RPDC – Annie Rochette	12
<b>Webinars (various topics)</b>	...	15
<p>Those 5 training sessions and 3 other will be offered every semester for volunteers/interns in order to better integrate them in our working groups and give them an “extra”. Most of the speakers make this for free as long as it is limited to SJC active volunteers and that it’s not open for general public. However, 2 of the training will be made public in September, in order to attract some more volunteers and provide better “services” to our members. // For Webinar, a google-list was created to offer the content to volunteers when we receive offers from other NGO.</p>		

**In Office Team**



**Out of Office Teams**

**Interns + Volunteers + Staff**

- Translation
- Communication
- Research & Dev
- Event org.
- Outreach
- Campaign and integration with educ work

**Volunteers-Presenters**

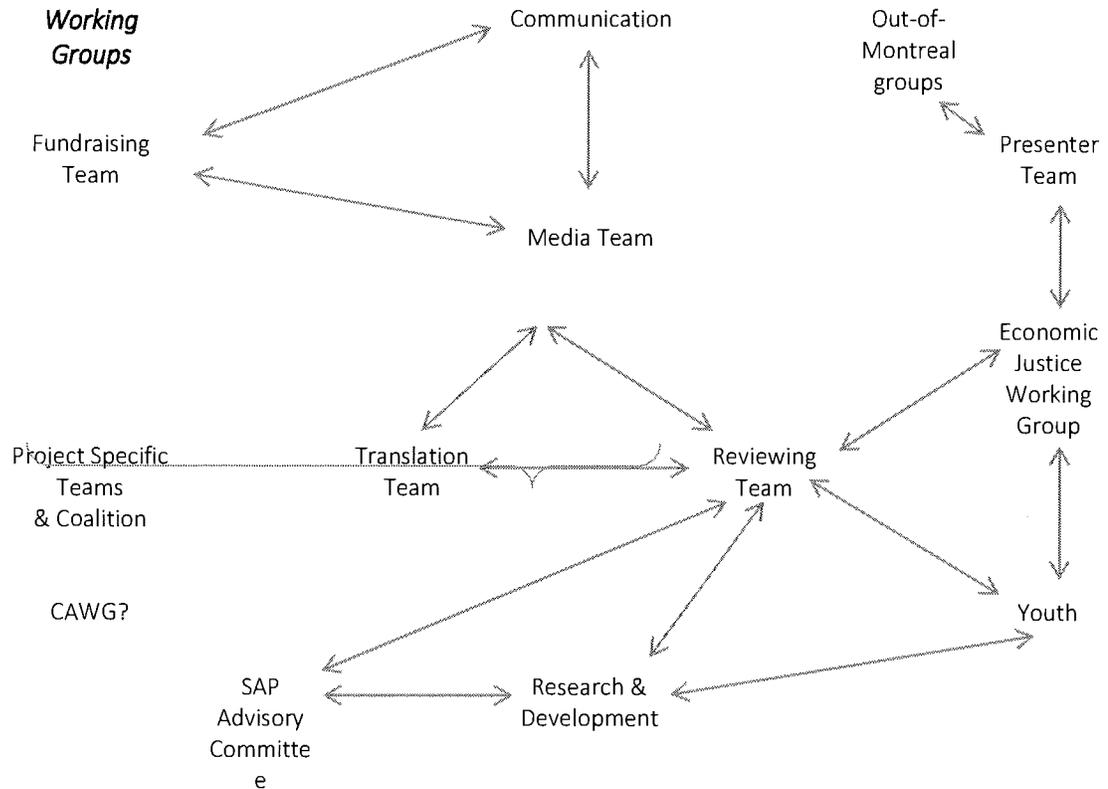
- Workshops
- Training new facilitators
- Consulted for content/campaign

**CAWG — Volunteers**

- Discussion
- Research
- Outreach

**SJC Education Program Overview – October 2012**

<b>Groups / Teams</b>	<b>Description</b>	<b>Educational Prog. Mission</b>	<b>Other SJC components</b>
Communication	<b>1 intern</b> Working in office	In charge of Facebook and E-Bulletin, make the connexion with the members	
Research & Dev.	<b>2-7 volunteers/interns</b> Working in office	Develop new education tools and update old ones	Assist in developing campaign content
Presenters	<b>6 volunteers</b>	Facilitate and present workshops in schools and community groups	Promote the SJC
Project Specific & Coalition	<b>1-2 volunteers/interns</b>	Photo exhibit, JQSI	
CAWG	<b>4-7 members</b>		
<b>Total</b>	<b>10-18 volunteers</b>		



SJC Education Program Overview – June 2013

Groups / Teams	Description	Educational Prog. Mission	Other SJC components
Communication	<b>2-3 interns</b> Working in office and from home for incoming com.	In charge of Facebook and E-Bulletin, make the connexion with the members	➔
Media	<b>2-5 volunteers</b> Currently 2	developing educational clips in collaboration with the EJWG and presenters	Develop campaign video with Derek mostly
Fundraising	<b>3 interns</b> (from McGill IAO)	in charge of finding sponsors, assist in grant writing, etc.	➔
Translation	Decentralized group of <b>10+/- volunteers</b> mostly working from home	assist in document translation, including activities/workshops and communications	➔
Reviewing	-Teacher group: 30 -Youth Group (see below) -SAP Advisory Committee	review activities, make sure they comply with Education prog of the Ministry	
Research & Dev.	<b>22 volunteers/interns</b> , working from home or in office.	Develop new education tool and update old ones	Assist in developing campaign content
Presenters	<b>7-20 volunteers</b>	Facilitate and present workshops in schools and community groups	Promote the SJC
SAP Advisory C.	<b>4 volunteers</b> , looking for 6 more members	Guide the elaboration of the SAP	
Project Specific & Coalition	<b>5 volunteers/interns</b>	Currently photo exhibit and Children Labour Event, JQSI 2013 and Partenaires Solidaires coalition, PDVS/Voices, AQOCI	➔
Out-of-Mtl	<b>7 volunteers</b>	5 presenters in Benin, Cotonou; 2 in Toronto, <i>training over the summer</i>	

<i>Youth</i>	<i>Under development, we're aiming for a steady 10 +/- volunteers</i>	<i>Review youth-specific content Lead their own activities Outreach, fun...</i>	
EJWG	<b>12-25 volunteers</b> (including some presenters and few volunteers in R&D)	<i>Under development...but have to do with outreach and development of new tools, content reviewing and presenter training</i>	
CAWG	Currently <b>4 members</b>	<i>To be define</i>	<i>To be define</i>
<b>Total</b>	<b>82 volunteers</b>	<i>(Not counting the teachers in there)</i>	

*Rapport-gratuit.com*   
**LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES**