

## **Partenariat avec la société civile**

12 leçons tirées des examens par les pairs  
réalisés par le CAD

La société civile  
est composée des  
nombreuses associations  
créées spontanément  
par les citoyens



# **Partenariat avec la société civile**

12 leçons tirées des examens par les pairs  
réalisés par le CAD

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est un forum unique en son genre où les gouvernements de 34 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis liés au vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences sur le plan de l'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, de recenser de bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

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

Pour concrétiser ces objectifs, l'OCDE dispose d'un certain nombre de comités spécialisés, dont le Comité d'aide au développement (CAD). Les membres de ce dernier sont convenus d'accroître le volume total des ressources mises à la disposition des pays en développement et d'en améliorer l'efficacité. À cette fin, ils examinent ensemble régulièrement le volume et la nature de leurs contributions aux programmes bilatéraux et multilatéraux de coopération pour le développement, et ils se consultent sur toutes les autres questions importantes de leur politique d'aide au développement.

Les membres du Comité d'aide au développement sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et l'Union européenne.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda).

© OCDE 2012

Toute reproduction, copie, transmission ou traduction de cette publication doit faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes doivent être adressées aux Éditions OCDE [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org) ou par fax 33 1 45 24 99 30. Les demandes d'autorisation de photocopie partielle doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, fax 33 1 46 34 67 19, [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com) ou (pour les États-Unis exclusivement) au Copyright Clearance Center (CCC), 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, fax 1 978 646 8600, [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com).

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b>	5
<b>Introduction</b>	7
<b>Le cadre stratégique</b>	9
Leçon 1 : Adopter une politique globale et fondée sur des données probantes à l'égard de la société civile	9
Leçon 2 : Renforcer la société civile dans les pays en développement	13
Leçon 3 : Encourager et soutenir la sensibilisation de la population	17
Leçon 4 : Choisir ses partenaires pour atteindre les objectifs fixés	21
Leçon 5 : Permettre un dialogue constructif autour de l'action publique	23
<b>Apporter un soutien efficace</b>	27
Leçon 6 : Définir des orientations tout en respectant l'indépendance	27
Leçon 7 : Adapter les mécanismes de financement à l'objectif poursuivi	31
Leçon 8 : Réduire les coûts de transaction	35
Leçon 9 : Nouer des partenariats solides avec les ONG humanitaires	37
<b>Apprentissage et reddition de comptes</b>	39
Leçon 10 : Axer la reddition de comptes sur les résultats et sur l'apprentissage	39
Leçon 11 : Renforcer la transparence et la reddition de comptes	43
Leçon 12 : Demander des évaluations sur l'apprentissage et la reddition de comptes	45
<b>Références</b>	50

*Les membres du CAD voient dans les OSC des partenaires de choix lorsqu'elles possèdent une connaissance réelle des besoins de la population des pays en développement, une expertise dans des secteurs spécifiques et une connaissance de l'opinion publique. Ils apprécient également leur rôle de défenseurs des droits humains et civils qui luttent contre la pauvreté et la dégradation de l'environnement, œuvrent en faveur de l'amélioration de la gouvernance publique et militent pour que l'action publique internationale soit plus favorable au développement.*

# PRÉFACE

---

Les examens par les pairs dont font l'objet les membres du CAD reposent sur le double principe de la pression exercée par les pairs et de l'apprentissage mutuel. Ils constituent le seul processus international permettant d'examiner les principaux systèmes nationaux de coopération pour le développement et contiennent des commentaires constructifs sur les réformes dont ceux-ci devraient faire l'objet. Ils servent donc de point de repère auquel le CAD peut se référer pour mesurer l'influence – ou déceler l'absence d'influence – des principes de bonne pratique en la matière, tant sur le terrain qu'au sein des services centraux.

Les examens par les pairs conduits par le CAD ont en dernier ressort vocation à :

1. Concourir à améliorer la coopération pour le développement, sur les plans tant qualitatifs que quantitatifs.
2. Proposer des analyses fiables reposant sur des principes communs et pouvant être utilisées tant par les pays de l'OCDE que par la communauté internationale dans son ensemble.
3. Permettre aux membres du CAD d'échanger sur leurs expériences respectives, de dégager de bonnes pratiques et de renforcer la coordination.

Le présent document porte sur les partenariats entre les membres du CAD et les organisations de la société civile (OSC<sup>1</sup>). Ces partenariats peuvent avoir des buts très divers, notamment, comme cela est précisé dans le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, soutenir le rôle déterminant joué par les OSC dans les domaines suivants : la possibilité pour les personnes de faire valoir leurs droits, la promotion des approches fondées sur les droits, la définition des partenariats et des politiques de développement et la supervision de leur mise en œuvre, la fourniture de services dans des domaines complémentaires à ceux assurés par les États, mais aussi la sensibilisation de la population aux défis et aux résultats globaux en termes de développement. Les partenariats en rapport avec l'aide humanitaire ont été examinés plus en détail dans une précédente publication de cette même série intitulée : « L'aide humanitaire – Douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD » OECD, 2012a).

Malgré la part importante d'aide publique au développement (APD) apportée aux OSC ou transitant par elles (16.2 % de l'APD des pays membres du CAD en 2010), il existe peu de principes directeurs, bonnes pratiques documentées et repères communs que les membres du CAD

1. Dans le présent document, le terme « OSC nationales » désigne les OSC des pays membres du CAD, et non celles des pays en développement, qui sont appelées « OSC des pays en développement ».

pourraient suivre lorsqu'ils nouent des partenariats avec la société civile. Cependant, les examens par les pairs du CAD fournissent des recommandations, des données probantes et des exemples sur la manière dont les différents membres coopèrent avec les OSC, ainsi que sur leurs bonnes pratiques et les défis auxquels ils sont confrontés.

Cette brochure présente douze leçons fondamentales ainsi que quelques exemples de bonnes pratiques concernant la coopération des membres du CAD avec les OSC. Ces leçons sont tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD, de l'étude intitulée « La collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile » (OCDE, 2011) et de l'atelier « Qu'est-ce qui mène à une bonne collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile ? » organisé par l'OCDE en octobre 2011. Parmi les participants à cet atelier figuraient des membres du CAD et des représentants de la société civile du Nord et du Sud. Ces leçons sont regroupées en trois chapitres : le cadre stratégique ; l'apport d'un soutien efficace ; et l'apprentissage et la reddition de comptes.

Elisabeth Cardoso Jordão et Ida Mc Donnell ont élaboré cette brochure à partir de l'étude réalisée par Jenny Hedman et Ida Mc Donnell ainsi que des présentations effectuées en 2011 lors de l'atelier susmentionné, en s'inspirant des commentaires constructifs de Michael Ward, Hans Lundgren, Megan Kennedy-Chouane, Jenny Hedman, Eduardo Gonzalez et Joanna Wisniewska. Les membres d'un groupe de pilotage informel composé d'experts en matière d'OSC issus d'une sélection de pays membres du CAD et d'ONG fédératrices, ainsi que de membres du Groupe informel des donateurs sur la société civile ont également fourni des commentaires utiles. Des représentants d'Australie, du Canada, du Danemark, du Japon, de Norvège et de Pologne ont assuré un précieux travail de supervision en leur qualité de membres du comité de rédaction de la série des *Douze leçons*.

Cette série couvre un large éventail de sujets d'actualité et s'adresse à des professionnels spécialistes du développement. Elle a été rédigée sous la direction et la supervision de Karen Jorgensen, Chef de la Division Examen, Engagement et Évaluation de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE.

*La société civile est composée des nombreuses  
associations créées spontanément  
par les citoyens, qui reflètent les intérêts  
et les liens les plus divers.*



# INTRODUCTION

---

*J. Brian Atwood, Président du Comité d'aide au développement de l'OCDE*

La société civile est composée des nombreuses associations créées spontanément par les citoyens, qui reflètent les intérêts et les liens les plus divers. « On peut définir les OSC comme englobant la totalité des organisations à but non lucratif et non gouvernementales, en dehors de la famille, dans lesquelles les gens s'organisent pour satisfaire des intérêts communs dans le domaine public. On y compte les organismes communautaires et les associations villageoises, les groupes de défense de l'environnement et les groupes de défense des droits de la femme, les associations d'agriculteurs, les organismes confessionnels, les syndicats, les coopératives, les associations professionnelles, les chambres de commerce, les instituts de recherche indépendants et les médias à but non lucratif (OCDE, 2009). »

Les participants au quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de Busan organisé en novembre 2011 (dont l'ensemble des membres du CAD) ont convenu :

- a. de mettre en œuvre pleinement leurs engagements respectifs de permettre aux OSC d'être des acteurs indépendants du développement, en veillant tout particulièrement à créer un environnement propice qui respecte les droits internationaux reconnus, et qui optimise la contribution des OSC au développement.
- b. d'encourager les OSC à mettre en œuvre des pratiques qui renforcent leur contribution à l'efficacité du développement et leur redevabilité, et ce, en suivant les Principes d'Istanbul et le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement.

Tous les membres du CAD coopèrent avec des organisations de la société civile. En effet, ces deux types d'acteurs sont bien placés d'être de bons partenaires au développement. Les politiques et les pratiques des membres du CAD en matière de coopération avec la société civile sont un élément essentiel pour favoriser dans le monde entier un environnement propice à l'action de la société civile. Les OSC et les membres du CAD partagent souvent les mêmes objectifs, à savoir réduire la pauvreté et les inégalités dans les pays en développement et y encourager les processus démocratiques, notamment en renforçant la société civile. Les membres du CAD voient dans les OSC des partenaires de choix lorsqu'elles possèdent une connaissance réelle des besoins de la population des pays en développement, une expertise dans des secteurs spécifiques et une connaissance de l'opinion publique. Ils apprécient également leur rôle de défenseurs des droits humains et civils qui luttent contre la pauvreté et la dégradation de l'environnement, œuvrent en faveur de l'amélioration de la gouvernance publique et militent pour que l'action publique internationale soit plus favorable au développement.

Toutefois, malgré les avantages évidents liés aux partenariats entre les membres du CAD et les OSC, la collaboration peut parfois s'avérer difficile. D'une part en raison de la difficulté pour les membres du CAD à évoluer dans le monde complexe de la société civile et à le comprendre, ainsi qu'à trouver un équilibre entre le respect de l'indépendance de ces organisations et les conditions dont ils assortissent les financements consentis. Pour gagner en efficacité, il faut réduire les coûts administratifs liés aux exigences complexes en matière de financement et dégager des synergies. D'autre part, les OSC souffrent des conditions imposées par les donateurs et de leur inflexibilité, ainsi que d'un manque de politiques claires et d'opportunités pour un dialogue constructif. De plus, le dialogue sur les politiques et la coopération entre les membres du CAD et les OSC, ainsi que le rôle de ces dernières en tant qu'observateurs indépendants, peuvent être mis en péril par des relations qui se limiteraient au financement de projets et programmes de développement. Parallèlement, les OSC reconnaissent qu'elles doivent également gagner en prévisibilité et en transparence, être davantage axées sur les résultats et rendre davantage de comptes. Les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC sont une contribution appréciée et leur mise en œuvre devrait faire l'objet d'un suivi.

Fondées sur des données factuelles et sur l'expérience, ces douze leçons ont pour objectif d'aider à bâtir un socle commun afin de favoriser le dialogue et l'action, tout en respectant les objectifs et les rôles respectifs des donateurs du secteur public et des OSC. Elles montrent comment les membres du CAD et les OSC peuvent établir des partenariats plus solides et plus équilibrés en vue d'atteindre leurs objectifs communs de développement.



*J. Brian Atwood*

*Président du Comité d'aide au développement de l'OCDE*

# LE CADRE STRATÉGIQUE

## Leçon 1 : Adopter une politique globale et fondée sur des données factuelles à l'égard de la société civile

**CONTENU :** Les politiques et/ou stratégies des pays membres du CAD vis-à-vis de la société civile devraient fournir un cadre global permettant de renforcer la société civile dans les pays en développement. Fondée sur une analyse du secteur de la société civile ainsi que sur une étude de la façon dont les organisations de la société civile (OSC) contribuent au développement, cette politique globale devrait définir clairement les principaux objectifs, buts, conditions et principes tout comme les différentes modalités de coopération possibles pour soutenir la société civile et ses organisations. Elle pourrait ensuite être traduite en lignes directrices opérationnelles.

**MOTIF :** Plusieurs facteurs peuvent améliorer la prévisibilité, la pertinence et l'efficacité du soutien apporté et des partenariats, notamment : l'adoption, à moyen ou long terme, d'une politique claire et transparente que l'ensemble des OSC peuvent s'approprier ; l'explication du but poursuivi dans le cadre du soutien apporté à la société civile et de la coopération avec les OSC ; et la définition de priorités et d'objectifs opérationnels axés sur les résultats. En élaborant leur politique en concertation avec les OSC, les membres du CAD favorisent la compréhension et l'appropriation de cette politique par ces dernières, et ils contribuent à déterminer des objectifs communs et des opportunités de partenariats, tout en veillant à ce que les attentes respectives coïncident. Cependant, les membres du CAD doivent améliorer leurs politiques vis-à-vis de la société civile (voir encadré).

### Comment améliorer les politiques des membres du CAD concernant les OSC ?

Les membres du CAD ont besoin d'analyser et de comprendre la nature, les réalités et les concepts multidimensionnels, complexes et évolutifs de la société civile et des OSC. Il leur faut en outre décider « pourquoi » ils devraient donner la priorité au partenariat avec les organisations de la société civile et déterminer quel type de développement les membres du CAD et les OSC peuvent promouvoir et réaliser conjointement.

En particulier, il est possible d'améliorer les politiques qui sont :

- floues et confuses quant aux « rôles » de la société civile, des OSC et des ONG dans le cadre du développement ;
- appliquées de façon incohérente au sein de la coopération pour le développement ;
- obsolètes par rapport à d'autres politiques de coopération pour le développement ;
- motivées par l'existence d'une ligne budgétaire pour les OSC/ONG plutôt que par des objectifs de développement stratégiques ;

- déconnectées de la réalité des dotations d'aide aux OSC. Une part importante de l'APD versée aux ONG nationales et internationales des membres du CAD est pré-affectée ;
- fondées sur des hypothèses peu solides et sur des données tangibles insuffisantes concernant le rôle et la contribution des OSC à des objectifs spécifiques, tels que le renforcement de la société civile dans les pays en développement ou la collaboration avec les populations pauvres les plus marginalisées.

*Source* : observations émises lors de l'atelier DCD de l'OCDE **Qu'est-ce qui mène à une bonne collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile ?**, tenu le 3 octobre 2011 au siège de l'OCDE.

**MÉTHODE** : Il n'existe pas de politique type en ce qui concerne la société civile. La société civile est de nature diverse, parmi les membres du CAD et dans les pays en développement, et les membres du CAD sont soumis à leurs propres contraintes politiques et juridiques. Toutefois, tous coopèrent avec des OSC et la plupart d'entre eux suivent une politique ou une stratégie plus ou moins définie de collaboration avec la société civile (OCDE, 2011). Les politiques existantes peuvent être renforcées de diverses façons : *via* leur appropriation à haut niveau (p. ex. au niveau des ministres ou des hauts responsables) au sein de l'administration et de la société civile, *via* leur ancrage sur des données factuelles, ou encore *via* une définition claire des objectifs qui guideront la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Ces politiques devraient définir les principes amenés à sous-tendre les partenariats, et préciser l'éventail de partenariats possibles ainsi que les critères d'éligibilité. Plus précisément :

- Le soutien apporté au renforcement de la société civile devrait figurer dans la vision stratégique globale des membres du CAD en matière de coopération pour le développement de façon à bénéficier de l'attention et de l'adhésion sur le plan politique, à renvoyer à des priorités géographiques et thématiques (États fragiles, démocratisation et gouvernance, ou encore promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, par exemple). Le soutien apporté à la société civile devrait être complémentaire des activités menées par les membres du CAD dans les pays en développement.
- Les donateurs devraient mettre en permanence à l'épreuve leurs hypothèses de base concernant le travail des OSC dans les pays en développement, surtout lors de la définition de la finalité des partenariats avec ces organisations. C'est là un moyen de garantir que les politiques et les priorités reflètent bien la réalité.
- Les membres du CAD devraient élaborer leur politique vis-à-vis de la société civile en étroite concertation avec les OSC, du début jusqu'à l'étape finale de révision. Les organes chargés de la coordination des OSC peuvent largement contribuer à faciliter les consultations.

- Les membres du CAD devraient passer en revue le dispositif réglementaire et juridique qui encadre leurs relations avec la société civile pour vérifier qu'ils contribuent à les favoriser, et envisager de se fixer des objectifs pour l'actualisation de ces cadres.
- La politique relative à la société civile devrait définir des objectifs mesurables, en ce qui concerne notamment la mise en œuvre des engagements pris vis-à-vis de la société civile lors du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de Busan (paragraphe 22). Ces engagements sont les suivants : reconnaître les OSC comme des acteurs du développement à part entière, promouvoir un environnement propice (y compris par un soutien efficace des donateurs) et encourager les OSC à mettre en œuvre des pratiques qui améliorent la reddition de comptes et leur contribution à l'efficacité du développement.
- La politique vis-à-vis de la société civile devrait être rendue publique pour être plus transparente et mieux comprise. La publier dans les langues officielles des pays partenaires contribuerait également à la rendre plus accessible.
- Il serait bon de prévoir de passer régulièrement en revue les progrès réalisés et d'adapter la politique relative à la société civile aux évolutions du contexte mondial et national. Ce travail devrait être effectué en concertation avec les OSC.

## Encadré 1. Expérience des membres du CAD\*

La stratégie du **Danemark** relative à la société civile (*Civil Society Strategy*, MAE danois, 2008) constitue un modèle pour les autres donateurs.

L'objectif global à long terme de cette stratégie, qui découle de la stratégie danoise pour le développement, est de contribuer au développement d'une société civile forte, indépendante et diversifiée dans les pays en développement. Dans cette optique, la stratégie définit neuf objectifs stratégiques allant de l'encouragement d'un dialogue actif et ouvert aux niveaux national et international à une action ciblée sur les droits et les résultats. Fait révélateur, elle comporte un chapitre analytique consacré aux difficultés rencontrées par la société civile. Les autres chapitres portent sur les différents types d'organisation et les rôles divers que joue la société civile ; les principes opérationnels qui régissent l'aide danoise ; l'examen des différents types de modalités/mécanismes de coopération grâce auxquels est dispensé le soutien ; l'ancrage populaire et les activités d'information assurées par les OSC ; et enfin, la façon dont la stratégie sera mise en œuvre.

(Box continues on next page)

Les Principes généraux régissant le soutien apporté aux activités de développement menées par les OSC du Danemark (MAE danois, 2011) décrivent les principes à respecter pour donner corps aux objectifs énoncés dans la stratégie relative à la société civile (MAE danois, 2008) et raccorder ces objectifs aux priorités thématiques de la nouvelle stratégie danoise en matière de coopération pour le développement. En 2010, le MAE danois a également publié, sur la base de rapports qualitatifs émanant d'organisations danoises concernant certains des objectifs stratégiques, une analyse des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie.

La Politique menée par la **Suède** pour soutenir la société civile dans les pays en développement dans le cadre de la coopération pour le développement (MAE suédois, 2009) est un autre exemple de bonne pratique. Elle fixe en effet des objectifs de soutien à la société civile en rapport avec les divers rôles endossés par les OSC, la lutte contre la pauvreté dans différents secteurs, aux processus politiques, à la confiance, au renforcement des capacités et aux contextes dans lesquels les OSC travaillent. Cette politique répertorie en outre différentes formes de soutien et détermine une répartition des tâches et des responsabilités.

Conformément à la politique d'aide de l'**Australie** (AusAID, 2012a), l'agence australienne de coopération pour le développement (AusAID) doit déterminer comment l'Australie peut travailler plus efficacement avec les OSC afin de renforcer l'impact de l'aide pour les populations les plus pauvres de la planète. Le document de l'AusAID intitulé *Civil Society Engagement Framework* (AusAID, 2012b) définit le rôle de la société civile dans le processus de développement et présente les types d'organisation avec lesquels l'agence prévoit de travailler, ainsi que les principes directeurs, les mécanismes de soutien et les changements prévus quant à son engagement avec les OSC. Le document *Working Beyond Government* (AusAID, 2012c), qui évalue l'action de l'AusAID avec la société civile dans les pays en développement, a été une source de données probantes et d'enseignements qui ont été repris dans le nouveau cadre élaboré.

\*La majorité des expériences des membres du CAD citées dans cette leçon et la suivante sont tirées des examens par les pairs de l'aide fournie par les différents membres du CAD, de *La collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile : une vue d'ensemble* (OCDE, 2011), des contributions apportées lors de l'atelier « Qu'est ce qui mène à une bonne collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile ? » et des suggestions émises par les membres du CAD ainsi que par divers observateurs.

## Leçon 2 : Renforcer la société civile dans les pays en développement

**CONTENU** : Les membres du CAD devraient chercher à renforcer la société civile dans les pays en développement en favorisant un environnement propice – c'est-à-dire en améliorant le cadre d'action ainsi que le contexte politique, financier et juridique influant sur la façon dont les OSC mènent à bien leurs activités. Les donateurs doivent déterminer quelle est la façon optimale d'atteindre cet objectif en tenant dûment compte du contexte du pays concerné.

Dans de nombreux pays en développement, les organisations de la société civile montent en puissance, s'organisent et gagnent en expérience. Les membres du

CAD devraient établir des partenariats avec ces OSC et veiller à les financer d'une façon elle aussi « propice » et propre à renforcer les structures démocratiques de ces organisations – selon des modalités inscrites dans le long terme, axées sur les résultats et venant étayer le soutien institutionnel de base. Parallèlement, il est nécessaire que les membres du CAD adoptent des mesures incitant les OSC nationales et internationales à renforcer les capacités de la société civile dans les pays en développement. Ce type de soutien requiert également un contrôle et un suivi permanents afin de garantir que les résultats souhaités sont bien atteints.

**MOTIF** : Le renforcement de la société civile dans les pays en développement peut donner aux citoyens les moyens de participer au développement et à l'appropriation du processus démocratique – un pilier du développement efficace. La plupart des membres du CAD travaillent à la consolidation de la société civile dans les pays en développement, par exemple au moyen de programmes de renforcement de la gouvernance, de la démocratie et de l'État. Toutefois, les OSC estiment que les membres du CAD pourraient faire davantage pour favoriser un environnement propice à la société civile à la lumière de données qui font apparaître que celle-ci souffre, sur l'ensemble de la planète, d'une limitation croissante de sa marge de manœuvre et de son espace politique (OCDE, 2011 ; International Centre for Not-for-Profit Law et World Movement for Democracy, 2012 ; ACT Alliance, 2011).

Si les membres du CAD sont nombreux à reconnaître que les OSC des pays en développement peuvent être des partenaires efficaces au développement, leurs procédures et mécanismes pour acheminer les fonds vers ces organisations s'avèrent parfois extrêmement complexes et exigeants (OCDE, 2011). Les membres du CAD doivent définir des critères d'affectation des ressources aux OSC des pays en développement qui soient en phase avec les priorités stratégiques et qui permettent à ces organisations de parvenir à des résultats.

**MÉTHODE** : Comme pour les autres objectifs de développement, il n'y a pas de modèle type qui ait valeur de référence pour les donateurs qui souhaitent apporter leur soutien au renforcement de la société civile. En revanche, les membres du CAD doivent adopter une démarche stratégique, tenir compte du contexte et gérer soigneusement leur soutien : les gouvernements des pays en développement ne voient pas toujours d'un bon œil le soutien fourni par les donateurs à la société

civile, comme en témoignent la législation de certains d'entre eux qui, par exemple, interdit ou limite l'appui financier que les organisations nationales peuvent recevoir des donateurs internationaux (International Centre for Not-for-Profit Law et World Movement for Democracy, 2012). Les membres du CAD seraient mieux armés pour soutenir la société civile s'ils élaboraient et partageaient un guide de bonnes pratiques pour le renforcement de la société civile et la promotion d'environnements propices.

Plus précisément, lors de la planification du soutien qu'ils destinent au renforcement de la société civile dans les pays en développement, les membres du CAD devraient :

- **Posséder une connaissance approfondie** du contexte et de l'état de la société civile dans les pays en développement, y compris en cas de situation difficile ou précaire, et ils devraient dresser un tableau des OSC afin d'identifier les organisations représentatives bénéficiant d'un réel soutien local. Ils devraient s'atteler à cette tâche en coopération avec d'autres donateurs et convenir de programmes destinés à favoriser des environnements propices pour la société civile.
- **Dialoguer avec la société civile et la consulter.** Il s'agit là d'un aspect essentiel pour bien appréhender le contexte, les besoins et les capacités (voir leçon 5) ainsi que pour assurer la participation, la transparence et la reddition de comptes dans le cadre des processus d'élaboration des politiques relatives à la société civile. Il faut également veiller à ce que les OSC actives à l'extérieur des grandes villes et les OSC de petite taille participent à ce dialogue, par exemple par le biais d'organisations fédératrices et de réseaux. De même, il convient de s'assurer que les ambassades ou organismes de coopération pour le développement planifient et organisent un dialogue régulier avec les OSC des pays en développement.
- **Faire figurer sur l'agenda du dialogue avec les gouvernements partenaires la création d'un environnement propice, et notamment d'un cadre juridique, favorisant une société civile libre, ouverte et efficiente.** Les membres du CAD devraient également encourager les gouvernements partenaires et les OSC à participer à un dialogue régulier et constructif, par exemple lors de la définition d'une stratégie de réduction de la pauvreté, d'un plan de développement ou d'une nouvelle législation. Les membres du CAD peuvent contribuer à renforcer la capacité des OSC à participer efficacement aux processus d'élaboration des politiques menés par les gouvernements des pays partenaires.
- **Agir en coordination avec les autres donateurs, harmoniser les procédures d'acheminement de leur soutien** et collaborer avec les instances internationales ou régionales chargées de promouvoir un environnement propice à la société civile, telles que le Rapporteur Spécial des Nations Unies sur la liberté de réunion et d'association pacifiques.



- **Appliquer de bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités** dans toute action visant à conforter la société civile dans les pays en développement, y compris dans les États fragiles (voir OCDE, 2012b, et Dialogue international sur la construction de la paix et le renforcement de l'État, 2011).
- **Veiller à ce que les mécanismes et exigences de financement permettent aux OSC d'être des acteurs efficaces du développement, conformément aux engagements pris à Busan** (voir leçons 7 et 8). La plupart des membres du CAD apportent à la société civile des pays partenaires un soutien direct pré-affecté. La pratique consistant à fournir un soutien sous forme de contributions de base aligné sur les propres systèmes et priorités des OSC est encore peu répandue. Cependant, certains membres du CAD ont négocié avec les OSC des partenariats impliquant également un financement de base dédié au renforcement des capacités institutionnelles (OCDE, 2011). Dans le cadre de leur financement des OSC nationales et internationales, les membres du CAD devraient s'efforcer d'accroître la part des contributions de base afin de conforter l'appropriation par les OSC, et faire du renforcement des capacités de la société civile des pays en développement une condition essentielle. Les membres du CAD et les partenaires de la société civile doivent s'entendre sur les moyens à mettre en œuvre pour suivre les progrès réalisés en ce qui concerne le renforcement des capacités de la société civile. De plus, les donateurs devraient éviter de mettre en compétition les OSC internationales et celles des pays en développement dans une course au financement.

## Encadré 2. Expérience des membres du CAD

À travers son dialogue avec les gouvernements des pays partenaires sur les politiques à suivre, l'**Irlande** encourage le respect des droits fondamentaux indispensables à l'épanouissement de la société civile. Il s'agit notamment de la liberté d'association, de la liberté de réunion et du droit de parler librement. Irish Aid exhorte également les gouvernements des pays partenaires à mettre en place de façon transparente et systématique des plateformes pour le dialogue avec les organisations de la société civile, tant au niveau national que local.

Aux **États-Unis**, le programme global de l'USAID pour un environnement juridique et politique propice à la société civile (*Enabling Legal and Policy Environment for Civil Society*) vise à établir des cadres juridique et réglementaire qui protègent et promeuvent

la société civile ainsi que la participation civique. Il se compose de trois activités de projet distinctes mais reliées entre elles : 1) l'assistance technique pour réagir à une législation de nature à mettre en péril l'environnement propice aux OSC ou à compromettre les possibilités de mener une réforme juridique favorable ; 2) le suivi des évolutions juridiques des OSC afin de fournir une assistance technique plus efficace ; 3) le renforcement des capacités locales *via* un programme commun de recherche ainsi que de petites subventions aux OSC locales.

**Le Royaume-Uni et l'Allemagne** appuient directement les OSC des pays en développement en apportant un soutien budgétaire. De cette manière, ils encouragent également le dialogue entre les pouvoirs publics, le parlement, la société civile et les donateurs au sujet du processus d'élaboration du budget national et du contenu des accords relatifs au soutien budgétaire.

**L'Allemagne, la Finlande, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suisse** ont créé un fonds commun destiné à soutenir la société civile en vue d'une gouvernance démocratique au Nicaragua. Il vise à renforcer les capacités de la société civile dans ce pays, à accroître sa participation aux processus démocratiques nationaux, et à harmoniser le soutien que lui apportent les donateurs. Forts de cette expérience, ces derniers soulignent l'importance de posséder une stratégie claire axée sur la durabilité et de trouver le juste équilibre entre renforcement des capacités (y compris accompagnement) et financement des activités de projet.

Au **Canada**, l'ACDI soutient les ONG guyanaises depuis 1997 *via* un programme géré par *CHF Partners in Rural Development*, une ONG canadienne spécialisée dans les partenariats destinés à renforcer les capacités des organisations locales. Le mode de travail de cette ONG consiste à renforcer les capacités en concluant des partenariats avec les organisations locales afin de les aider à concevoir, mettre en œuvre et suivre des projets en collaboration avec leurs communautés. *CHF Partners in Rural Development* a ainsi ciblé des organisations sectorielles de bénévoles dans les zones rurales et dans l'arrière-pays guyanais, en choisissant celles susceptibles de jouer un rôle complémentaire et de collaborer avec le gouvernement de Guyane ainsi qu'avec d'autres parties prenantes intervenant dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté en Guyane.

## Leçon 3: Encourager et soutenir la sensibilisation de la population

**CONTENU** : Parmi les priorités des membres du CAD devraient figurer le soutien aux OSC et la coopération avec ces dernières dans le but de sensibiliser la population aux questions relatives au développement, tant au sein des pays donateurs que dans les pays en développement. Informer et instruire les citoyens des grands enjeux du développement dans le monde constitue un objectif fondamental, gage d'autonomisation, qui devrait bénéficier du soutien des gouvernements. La plupart des membres du CAD collaborent avec des OSC et soutiennent leurs activités de sensibilisation, mais ils doivent le faire de façon plus stratégique et plus prévisible (OCDE, 2011).

**MOTIF** : Les OSC sont des partenaires de choix pour les membres du CAD dans la mesure où elles interagissent avec la population en tant qu'acteurs du développement à part entière et où elles représentent souvent une voix crédible et indépendante en matière de développement. De plus, les OSC et les membres du CAD partagent généralement des objectifs de développement similaires mais disposent de capacités, d'une expertise, de ressources financières et d'avantages comparatifs différents pour sensibiliser la population. Ces ressources pourraient être mieux mises en commun afin de favoriser une plus grande prise de conscience du public. Par exemple, les OSC, fortes de leurs membres, pourraient sensibiliser plus efficacement la population qu'un organisme donneur en se concentrant sur des groupes cibles spécifiques, et les organismes publics pourraient apporter le budget et les capacités requises pour faciliter une campagne de sensibilisation nationale faisant intervenir tout un éventail d'OSC. Une plus grande coopération entre les membres du CAD et la société civile peut permettre d'optimiser les résultats et la portée des actions de sensibilisation, tout en bâtissant des ponts entre les différentes parties prenantes de la coopération pour le développement.

**MÉTHODE** : Les membres du CAD devraient promouvoir et soutenir les actions de sensibilisation au développement menées par les OSC en en faisant un objectif stratégique de leurs politiques relatives à la société civile, à la communication et à l'éducation au développement. Les membres du CAD et les OSC devraient définir clairement la finalité de leurs activités de sensibilisation de la population, en faisant par exemple la distinction entre la communication destinée à lever des fonds et les actions visant à susciter une prise de conscience essentielle concernant la coopération pour le développement ainsi que les difficultés que rencontrent les populations vivant dans les pays en développement.

La stratégie de sensibilisation devrait s'appuyer sur un budget dédié visant à atteindre des résultats clairement définis. Les donateurs du secteur public devraient élaborer conjointement avec les OSC un guide opérationnel. Ils devraient choisir des partenaires de la société civile leur permettant de réaliser leurs objectifs et de toucher différents groupes cibles, au nombre desquels les parlementaires et les jeunes. Les donateurs peuvent également améliorer et analyser la qualité des informations fournies, tout en procédant à des évaluations afin de tirer des enseignements de la pratique.

Les OSC ainsi que les professionnels des médias, de la communication et de l'éducation peuvent fournir des informations utiles et partager leurs expériences avec les membres du CAD pour d'autres aspects de leurs stratégies de sensibilisation et d'éducation, par exemple concernant l'utilisation efficace d'outils de communication tels que les médias sociaux ou pour l'identification de bonnes pratiques. Afin d'obtenir ces informations, certains membres du CAD ont mis sur pied des groupes de test ou de conseil composés de divers professionnels souvent bénévoles. C'est notamment le cas du Danemark et de l'Irlande.

*Les membres du CAD devraient  
chercher à renforcer la société civile  
dans les pays en développement  
en favorisant un environnement propice  
– c'est-à-dire en améliorant le cadre  
d'action ainsi que le contexte politique,  
financier et juridique influant  
sur la façon dont les OSC mènent  
à bien leurs activités.*

### Encadré 3. Expérience des membres du CAD

En **Norvège**, le projet « Refleks » permet aux citoyens de rencontrer des représentants de la fonction publique/ministres, ainsi que des leaders d'opinion non gouvernementaux. Son objectif est de susciter un dialogue franc, y compris avec les organisations de la société civile les plus sceptiques, afin de débattre des politiques norvégiennes, notamment en matière de développement, et d'attirer l'attention sur les résultats des évaluations.

Au **Portugal**, la stratégie nationale pour la sensibilisation aux questions de développement a été élaborée en concertation avec toutes les parties prenantes nationales, y compris les représentants de la société civile, chacune d'entre elles devant dédier une partie de ses propres ressources à la réalisation de cette stratégie. Celle-ci poursuit quatre objectifs spécifiques :

1. Renforcer les capacités des organes publics portugais, des OSC et des acteurs de l'éducation au développement.
2. Promouvoir l'éducation au développement dans le secteur de l'enseignement formel à tous les niveaux.
3. Promouvoir l'éducation au développement dans le secteur de l'enseignement non formel.
4. Promouvoir la sensibilisation et le soutien politique en faveur de l'action gouvernementale pour le développement.

L'Agence **autrichienne** de développement (ADA) a mené une campagne intitulée « Ke Nako Africa - Africa now ! ». L'ADA et les organisations africaines d'Autriche avaient décidé d'exploiter l'immense intérêt médiatique attendu pour la Coupe du monde de football 2010 pour promouvoir une image positive, aux multiples facettes, du continent africain. Cette campagne s'attaquait aux représentations stéréotypées que la population autrichienne continuait à avoir de l'Afrique. L'une des clés de son succès a été la collaboration avec un vaste éventail d'OSC. Initiative conjointe de l'ADA, du *Vienna Institute for International Dialogue and Cooperation* (VIDC) et de l'*Africa network platform* (AVP, un réseau regroupant une trentaine d'associations d'Africains en Autriche), cette campagne a également été le fruit d'une coopération suivie avec des universités, des clubs sportifs, des associations culturelles et des associations de jeunes.

*Parmi les priorités des membres du CAD  
devraient figurer le soutien aux OSC  
et la coopération avec ces dernières  
dans le but de sensibiliser la population  
aux questions relatives au développement.*

## Leçon 4 : Choisir ses partenaires pour atteindre les objectifs fixés

**CONTENU** : Les politiques de soutien de la société civile suivies par les membres du CAD mettent particulièrement l'accent sur le renforcement de la société civile dans les pays en développement, tout en reconnaissant que les organisations de la société civile sont des partenaires essentiels pour atteindre toute une série d'objectifs de développement. Les donateurs doivent développer avec la société civile des partenariats cohérents qui permettent d'atteindre les objectifs de leurs politiques relatives à la société civile. Le choix des partenaires peut s'avérer difficile pour les donateurs : en effet, ils doivent parfois trouver de nouveaux partenaires de la société civile et instaurer avec

eux une relation de confiance, tandis que des partenariats de longue date peuvent être appelés à se transformer.

**MOTIF** : Les partenaires de la société civile doivent être sélectionnés sur la base de leur aptitude à réaliser les objectifs des politiques des membres du CAD, afin d'augmenter les chances de réussite. De plus, en choisissant les partenaires pour concrétiser leurs objectifs, les donateurs sont davantage en mesure d'adapter les mécanismes de partenariat (voir leçon 7) aux organisations qu'ils soutiennent, et ils gagnent ainsi en efficacité.

Les membres du CAD ont souvent du mal à mettre en œuvre leurs politiques relatives à la société civile car ils n'investissent pas suffisamment (par exemple en termes de ressources humaines, de temps et d'études) dans la recherche des partenaires les plus pertinents ou parce qu'ils négligent d'entretenir la communication et les relations garantissant que les partenariats noués restent adaptés au fur et à mesure que les conditions changent. D'autres éléments empêchent les donateurs d'étendre leurs partenariats : exigences réglementaires et administratives et aversion aux risques, notamment lorsqu'il s'agit d'apporter un soutien financier à de nouveaux partenaires. Le manque de confiance est un autre obstacle de taille au succès des partenariats. De plus, les membres du CAD redoutent les réactions négatives des OSC dans leurs pays lorsque ce qu'elles pensent être leur droit à un soutien public est contesté par la politique relative à la société civile. Toutes ces raisons expliquent que les membres du CAD continuent souvent à travailler avec les mêmes partenaires et qu'ils ont du mal à mettre en œuvre les objectifs de leur politique à l'égard de la société civile, limitant par là même leur concrétisation.

**MÉTHODE** : Dès lors qu'ils ont clairement défini les objectifs de leur coopération avec la société civile, les membres du CAD peuvent identifier les partenaires les mieux adaptés pour atteindre ces objectifs. Le choix peut toutefois s'avérer difficile. Dans la mesure où l'éventail d'OSC susceptibles de participer à la coopération pour le développement est similaire pour tous les membres du CAD, ces derniers devraient : (i) procéder à des évaluations communes des OSC dans les pays en développement et profiter des connaissances locales des OSC internationales ;

(ii) s'accorder sur une terminologie commune concernant les OSC et le développement, en s'appuyant sur les définitions et connaissances actuelles de la société civile ; (iii) améliorer la transparence et la comparabilité du soutien apporté à la société civile, en employant une terminologie commune pour les rapports sur les activités et pour les statistiques de l'aide, y compris pour les rapports destinés au CAD.

La *forme* de la coopération devrait être adaptée à sa *fonction*. Ce sont les objectifs stratégiques et non les mécanismes de financement des donateurs qui devraient guider et déterminer le choix des partenaires (voir également leçon 7). Par exemple, les modalités du partenariat seront forcément différentes pour un syndicat professionnel, un groupe de réflexion ou une organisation consacrée à la défense d'une cause spécifique, car le partenariat se prêtera dans ces cas probablement moins à la livraison de produits bien définis qu'un partenariat avec une OSC fournissant des services de santé.

### Encadré 4. Expérience des membres du CAD

**Australie :** L'évaluation de la coopération d'AusAID avec la société civile dans les pays en développement a révélé qu'en « l'absence de stratégies, les donateurs cherchent généralement des organisations qui leur sont familières, telles que des ONG de services, et, lorsqu'ils n'en trouvent pas, ils en créent. S'il peut s'agir d'une stratégie appropriée dans certains cas, cela reflète parfois également la difficulté des donateurs à repérer les acteurs non gouvernementaux existant dans un pays ». (AusAID, 2012c).

**USAID :** L'agence américaine s'est lancée dans un vaste programme de réformes dénommé « *USAID Forward* » et visant à améliorer l'efficacité du développement et le fonctionnement d'USAID. L'une des réformes engagées a notamment pour objectif de renforcer les capacités de la société civile et du secteur privé. Si le principal objet de ce programme est de travailler plus directement avec les OSC locales et les sociétés du secteur privé *via* des partenariats de financement direct, la majeure partie de l'effort de réforme se concentre sur le travail avec ces partenaires afin de renforcer leurs capacités organisationnelles tout comme les capacités de la société civile et du secteur privé dans leur ensemble.



## Leçon 5 : Permettre un dialogue constructif autour de l'action publique

**CONTENU** : Les membres du CAD reconnaissent la valeur ajoutée du dialogue et de la concertation avec les OSC concernant les politiques et les approches de coopération pour le développement, la cohérence des politiques au service du développement et les questions plus spécifiques dans lesquelles sont spécialisées les OSC, telles que l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'environnement, le changement climatique et les droits de l'homme. La plupart des donateurs organisent des consultations avec la société civile sur la vision et la stratégie globales en matière de développement, mais aussi sur la politique, les lignes directrices et les partenariats avec la société civile. Toutefois, les membres du CAD doivent

améliorer leur façon de mener le dialogue et la concertation avec les OSC afin de les rendre plus stratégiques, utiles et constructifs.

**MOTIF** : Les donateurs devraient s'inspirer des connaissances, de l'expérience et de l'expertise des OSC en termes de développement lors de l'élaboration de leurs politiques afin de les rendre plus pertinentes et davantage axées sur le développement, la demande et les résultats.

De plus, un dialogue ouvert et transparent avec les OSC sur les politiques, les partenariats et les programmes en matière de société civile favorise la confiance, améliore la reddition de comptes, aide à identifier une base commune de collaboration et prépare le terrain pour l'obtention de résultats. Les OSC continuent à demander un dialogue plus constructif, stratégique et opportun. Les consultations *ad hoc*, organisées à un stade avancé des processus d'élaboration des politiques et ne laissant pas aux OSC le temps de préparer leurs interventions ni de déterminer leur position (car cela requiert généralement une consultation de leurs différents membres) sont perçues comme une simple formalité, ce qui nuit à la crédibilité des donateurs.

**MÉTHODE** : Pour que la consultation soit constructive, les membres du CAD devraient : (i) agir de façon plus stratégique, en réfléchissant aux différents types et objectifs de la consultation ; et (ii) faire preuve d'organisation en préparant, en partageant et en appliquant des lignes directrices transparentes pour la concertation avec la société civile. Les consultations devraient avoir lieu régulièrement et être annoncées suffisamment tôt pour que les OSC puissent les préparer afin de permettre un dialogue de qualité, fondé sur le partage des connaissances et orienté vers les résultats. Le suivi, qu'il prenne la forme de retours d'information aux OSC ou d'une démonstration de l'impact de leur contribution, est essentiel pour assurer la crédibilité du processus et pour inciter les OSC à continuer à participer aux consultations.

Parallèlement, les donneurs devraient :

- Solliciter des interventions de la part des OSC lors de l'élaboration des calendriers pour le dialogue, particulièrement lorsqu'une question particulière risque d'affecter directement la société civile.
- Déterminer le mode de sélection des OSC devant participer au dialogue et garantir la transparence de la procédure. Par exemple, est-ce aux OSC de sélectionner leurs représentants ou aux organismes donneurs de choisir les participants ?
- Évaluer la qualité et le caractère constructif des consultations et du dialogue.

*La forme de la coopération  
devrait être adaptée à sa fonction.  
Ce sont les objectifs stratégiques  
et non les mécanismes de financement  
des donneurs qui devraient guider  
et déterminer le choix des partenaires.*

## Encadré 5. Expérience des membres du CAD

La **Commission européenne** a lancé en 2010 un processus de dialogue structuré, conçu comme un mécanisme permettant de favoriser le consensus entre des parties prenantes clés, dont les OSC et les autorités locales. Ce processus participatif couvrait aussi bien les discussions relatives à l'action publique que les modalités de financement, en prenant acte de la diversité des OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement. Le dialogue a permis d'atteindre un consensus sur les besoins les plus pertinents des OSC et des autorités locales devant être soutenus par l'UE. Les discussions suivantes ont porté sur la meilleure manière d'adapter les mécanismes d'aide existants pour soutenir efficacement les OSC et les autorités locales dans leur rôle d'acteurs du développement. Poursuivi en 2012, le dialogue aboutira à une communication dans laquelle la Commission proposera différentes manières d'améliorer le dialogue sur les politiques ainsi que l'engagement avec ces parties prenantes.

Le **Luxembourg** assure des échanges entre le gouvernement et les OSC tous les deux mois. Leurs discussions portent notamment sur la cohérence des politiques, les orientations stratégiques, le suivi des engagements de Paris, d'Accra et de Busan, les appels à propositions et autres modalités de financement, ou encore sur les politiques sectorielles du Luxembourg. Une fois par an, les OSC sont conviées à participer à la réunion ordinaire de coordination interministérielle sur la coopération au développement et à faire des propositions d'ordre du jour. Parallèlement, le Luxembourg organise des consultations *ad hoc* avec la société civile sur des questions telles que la révision de la loi en matière de coopération au développement. Les OSC figurent également parmi les participants actifs à un séminaire annuel consacré à la coopération au développement et orchestré par le ministère.

L'**Australie** a mis en place trois dialogues semestriels distincts sur les politiques : l'un avec l'organe de tutelle des ONG australiennes œuvrant au développement international, un autre avec huit ONG clés et le dernier avec six ONG spécialisées dans l'aide humanitaire et l'intervention d'urgence. L'Australie organise également des consultations *ad hoc* avec des OSC, dont des ONG, sur les programmes-pays et les programmes thématiques ainsi que sur l'élaboration des politiques.

Le ministère **finlandais** des Affaires étrangères organise deux fois par an des séminaires avec les ONG qui attirent plus de 300 membres de la société civile pour discuter des politiques et des pratiques de développement et pour échanger des points de vue. Le MAE consulte de plus en plus la société civile lors de l'élaboration de ses politiques et lignes directrices. Par exemple, la société civile, le secteur privé et d'autres parties prenantes ont activement participé à la préparation du nouveau programme finlandais de développement (2012). Apprécié par les parties prenantes, ce processus ouvert a contribué à l'appropriation de la nouvelle politique de la Finlande en matière de développement.

*Les donateurs devraient s'inspirer des connaissances, de l'expérience et de l'expertise des OSC en termes de développement lors de l'élaboration de leurs politiques afin de les rendre plus pertinentes et davantage axées sur le développement, la demande et les résultats.*

# APPORTER UN SOUTIEN EFFICACE

## Leçon 6 : Définir des orientations tout en respectant l'indépendance

**CONTENU** : Les membres du CAD doivent trouver le juste équilibre entre les conditions qu'ils imposent aux OSC en contrepartie de leur financement et le respect du rôle des OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement. Les membres du CAD et les OSC ont chacun leurs missions, politiques et objectifs pour la coopération en faveur du développement. Or, les donateurs conditionnent leur financement, de telle sorte que les OSC ont souvent l'impression que leur relation avec les membres du CAD est à sens unique dans la mesure où les donateurs tentent d'exercer une influence et d'imposer

des conditions en contrepartie de leur financement. Selon les OSC, les exigences élevées des donateurs sont un obstacle de taille aux partenariats car ils peuvent nuire à leur indépendance ainsi qu'aux partenariats entre les OSC elles-mêmes (OCDE, 2011).

**MOTIF** : Dans le *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement* (2011), les membres du CAD sont convenus de mettre en œuvre leurs engagements visant à permettre aux OSC d'exercer leur rôle d'acteurs indépendants du développement, en veillant tout particulièrement à créer un environnement propice qui respecte les droits internationaux reconnus et qui optimise la contribution des OSC au développement. La société civile devrait être indépendante afin de poursuivre des objectifs qui ne sont pas forcément ceux des gouvernements et/ou donateurs. Parallèlement, les OSC doivent poursuivre les efforts visant à accroître leur efficacité, notamment en surveillant la mise en œuvre des *Principes d'Istanbul* (Forum ouvert, 2010).

L'objectif premier des donateurs devrait être de conclure avec les OSC des partenariats efficaces axés sur les résultats, qui reposent sur la confiance, favorisent les synergies ainsi qu'une division efficace du travail, et reconnaissent les avantages comparatifs de chacun pour la réalisation des objectifs de développement. Il est indispensable de réfléchir aux rôles respectifs des OSC internationales et des OSC des pays en développement. Le choix de partenaires ayant les capacités de concrétiser les objectifs (voir leçon 4) et l'évolution vers des partenariats dépassant la simple relation de financement dans laquelle les OSC ne sont considérées que comme des canaux d'acheminement de l'aide permettront aux membres du CAD et aux OSC d'être en meilleure position pour nouer des partenariats équilibrés et mutuellement enrichissants parfaitement dans l'esprit de Busan.

**MÉTHODE** : Dans leurs politiques, stratégies et procédures, les membres du CAD devraient explicitement reconnaître que les OSC sont des acteurs indépendants du développement et qu'ils peuvent assumer différentes fonctions. Les donateurs devraient adopter des objectifs clairs pour leur financement qui, à leur tour, aideront à définir le mécanisme de financement le plus approprié ainsi que les conditions y afférentes. Ces objectifs peuvent inclure le soutien aux propres objectifs des OSC si ceux-ci émanent de la population locale et correspondent à une demande réelle. Le juste équilibre ainsi que la transparence et la reddition de comptes au sujet des exigences sont des conditions essentielles pour un partenariat efficace.

Les membres du CAD devraient également :

- Adopter une palette de modalités de financement (voir leçon 7) qui tienne compte de la diversité des rôles, des capacités, des mandats et des approches des OSC, et qui permette aux donateurs de financer, lorsqu'il s'agit là d'une priorité, les activités de développement initiées par les OSC.
- Lors du financement d'une OSC, préciser en amont si l'organisation est censée s'aligner sur les priorités de développement du gouvernement du pays partenaire ou en combler les lacunes.
- Élaborer des mesures incitant les OSC à accroître leur efficacité, leur transparence, l'optimisation de leurs dépenses et la reddition de comptes envers leurs parties prenantes.

## Encadré 6. Expérience des membres du CAD

En **Suisse**, la Direction du développement et de la coopération (DDC) a créé un département dédié aux partenariats institutionnels. Fondé sur une approche multipartite, il négocie avec différents types d'acteurs en mesure de jouer un rôle pour le développement (ONG, autres OSC, secteur privé, partenaires décentralisés). Les ONG suisses concluent des accords de partenariat avec la DDC sur la base d'un système à deux vitesses reposant à la fois sur des critères de qualification institutionnels (organisation, gouvernance, stratégie, gestion et professionnalisme) et sur des critères de pertinence des programmes (cohérence stratégique, contenu, adaptation au contexte, réseau, gestion des connaissances). L'idée est de dépasser le rapport de financement « classique » entre les donateurs et les ONG afin de parvenir à une politique de « partenariat » où les ONG sont de véritables partenaires du développement. Le financement n'est pas le principal enjeu du partenariat : une ONG répondant aux critères institutionnels ne bénéficie pas automatiquement d'un financement de ses programmes. Les contributions financières sont le résultat de négociations.

En **Australie**, avec sa plateforme nationale dédiée aux ONG œuvrant dans le domaine du développement, l'accord de partenariat respecte explicitement l'indépendance des OSC, y compris leur droit de critiquer la politique gouvernementale, de se prononcer en faveur d'un changement de politique et de travailler dans les pays et les secteurs de leur choix.

Au **Japon**, le programme de partenariat de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) est un programme de coopération technique ayant pour objectif de contribuer au développement social et économique des pays en développement au niveau local, en collaboration avec des partenaires situés au Japon tels que des ONG, des universités, des autorités locales et des organismes d'intérêt public. Son objectif est de mettre les connaissances et l'expérience des différents partenaires japonais au service des activités de coopération internationale et de renforcer la collaboration entre les communautés des pays développés et en développement. Le programme repose sur les propositions émises par les partenaires japonais, mais le programme ou les différents projets ne peuvent être mis en œuvre qu'après autorisation du gouvernement bénéficiaire.

*Le juste équilibre  
ainsi que la transparence  
et la reddition de comptes  
au sujet des exigences  
sont des conditions essentielles  
pour un partenariat efficace.*



## Leçon 7 : Adapter les mécanismes de financement à l'objectif poursuivi

**CONTENU** : Les concours financiers apportés par les membres du CAD aux OSC peuvent prendre plusieurs formes, les plus courantes étant le soutien à des projets et à des programmes, les appels à propositions et les accords de partenariat/accords-cadres (qui prévoient généralement un financement sur plusieurs années). Les OSC et les examens par les pairs ont mis en évidence dans les mécanismes de financement plusieurs points qui nuisent à l'efficacité. La non-prévisibilité du financement, le manque de fonds pour la gestion et la supervision des programmes, le financement d'un projet isolé, l'imprécision des lignes directrices et l'absence de cohérence des processus, ou

encore la complexité des exigences ou leur caractère exagérément détaillé figurent au nombre des difficultés recensées. Il est important de disposer d'une diversité d'approches de financement évoluant avec le contexte et ayant pour but de soutenir les partenaires et de renforcer leurs capacités. Les modèles de soutien des donateurs doivent également être flexibles en raison du vaste éventail d'objectifs poursuivis, ainsi que du grand nombre d'organisations partenaires.

**MOTIF** : Les donateurs devraient disposer d'un ensemble de mécanismes formels de financement pouvant être adaptés au profil des OSC partenaires, d'assurer une meilleure appropriation et de correspondre aux objectifs des politiques. L'utilisation d'un mécanisme de financement approprié contribuera à accroître l'efficacité des partenariats, à maximiser leur impact, à optimiser les dépenses et à ménager davantage de souplesse de façon à évoluer en fonction des situations et des besoins. Cet ensemble de mécanismes de financement devrait permettre à un vaste éventail d'acteurs, de différentes tailles et aux capacités et aux intérêts divers, d'avoir accès à un financement contribuant à appuyer une société civile plurielle. L'objectif du financement apporté aux OSC ou transitant par ces dernières devrait refléter les priorités définies par la politique en matière de société civile (voir leçon 1), afin de garantir la clarté pour chacune des deux parties ainsi qu'une meilleure harmonisation entre les mécanismes, les outils et les résultats attendus.

**MÉTHODE** : Les mécanismes de financement des membres du CAD devraient suivre des règles, règlementations et procédures transparentes afin de fournir des instructions claires aux organismes sollicitant un concours et de bien définir les critères sur lesquels s'appuiera la prise de décision. Parallèlement, les membres du CAD devraient mettre au point des instruments de financement incitant les OSC des pays donateurs à établir des partenariats constructifs avec les organisations des pays en développement et à être à l'écoute de leurs besoins et de leurs priorités. Ils devraient également envisager d'organiser pour les OSC des séances d'information ou de formation sur les procédures de financement.

Les donateurs devraient examiner l'efficacité de leurs mécanismes de financement à l'aune des objectifs qu'ils poursuivent et des capacités des OSC. Par exemple :

- **Les mécanismes pluriannuels** assurent la prévisibilité et facilitent la planification, laissant ainsi plus de temps pour la mise en œuvre des programmes, l'acquisition et le partage de connaissances, ainsi que le dialogue sur les politiques. Les accords pluriannuels contribuent au renforcement de la société civile, en étant souvent source d'une plus grande stabilité financière et d'une sécurité de l'emploi pour le personnel. Ils peuvent également alléger la charge administrative pour les membres du CAD et les OSC. Dans l'idéal, les membres du CAD devraient attendre des OSC internationales coopérant avec eux qu'elles répercutent la flexibilité et la prévisibilité de leur financement pluriannuel sur les organisations qu'elles soutiennent dans les pays en développement.
- **Le financement du budget ordinaire** peut être une bonne façon de procurer des fonds lorsque les OSC disposent des capacités stratégiques, organisationnelles et professionnelles pour gérer les ressources efficacement. Les contributions au budget ordinaire des OSC renforcent le processus d'appropriation et leur donnent la flexibilité requise pour gérer et hiérarchiser les priorités en matière de financement. Elles permettent également de réduire la charge administrative pour les OSC et les membres du CAD. En finançant leur budget ordinaire, les donateurs peuvent se faire une meilleure idée de la capacité des OSC partenaires à gérer les ressources financières et les programmes. Lorsqu'ils déterminent s'il faut opter pour ce type de financement et de quelle manière le faire, les membres du CAD devraient définir des critères d'éligibilité clairs et évaluer les capacités stratégiques, organisationnelles et professionnelles des OSC. Ils devraient prendre en considération les normes d'efficacité définies par les OSC, comme les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC et d'autres normes pertinentes concernant les capacités des OSC.
- **La préaffectation des fonds** peut être un mécanisme approprié pour soutenir les objectifs de développement dans des régions ou des secteurs spécifiques. Les membres du CAD ont recours au financement de projets et de programmes pour soutenir les OSC qui détiennent des avantages comparatifs spécifiques dans un secteur ou qui entretiennent des liens étroits avec les communautés bénéficiaires, mais qui ne remplissent pas nécessairement les conditions pour bénéficier d'un financement par des contributions au budget ordinaire. La préaffectation des fonds peut contribuer à renforcer les capacités des OSC (apprentissage par la pratique). Lorsqu'ils soutiennent des projets pilotes ou innovants, les membres du CAD devraient se concentrer sur leur impact stratégique, veiller à ce que les exigences en termes de notification et de suivi soient adaptées au risque inhérent à de tels projets, et tirer les enseignements de leur expérience. En 2010, 90 % de l'aide publique au développement apportée aux OSC ont

été notifiés au CAD en tant qu'aide acheminée *via* les OSC, c'est-à-dire comme des fonds pré-affectés. Cependant, ces statistiques ne reflètent pas nécessairement la réalité des financements consentis aux OSC par certains membres du CAD (tels que le Danemark, les Pays-Bas ou la Suède). En Suède, par exemple, bien qu'ils soient notifiés au CAD comme aide acheminée *par le biais des OSC*, les fonds sont accordés dans le cadre d'accords de partenariat et les OSC ne sont pas considérées comme agissant pour le compte du secteur public. Les membres du CAD pourraient revoir les Directives pour l'établissement des rapports statistiques du CAD afin de s'assurer que leur système de notification reflète les différentes réalités. En effet, l'amélioration de la notification optimisera la transparence et la comparabilité des données.

- **Les appels à propositions** émis au sein des services centraux des donateurs sont une approche commune mais employée différemment par les donateurs. Les membres du CAD peuvent les rendre plus efficaces en ciblant des objectifs spécifiques et des organisations en mesure de les concrétiser ; en adoptant des lignes directrices claires et en les rendant publiques ; en laissant aux OSC suffisamment de temps pour préparer et soumettre leurs propositions ; et en permettant aux OSC de faire des propositions conjointes. Les appels à propositions peuvent entraîner des coûts de transaction importants pour les donateurs en termes de traitement des propositions de projet, de prise de décision et de réponse aux candidats. Les membres du CAD devraient les structurer de manière à encourager les OSC à collaborer, à nouer des partenariats entre elles (particulièrement avec les OSC des pays partenaires) et à créer des synergies.
- **Dans le cadre des mécanismes de cofinancement**, les OSC lèvent auprès de sources privées une partie des fonds nécessaires pour le projet ou le programme concerné. Il s'agit d'un mécanisme couramment utilisé par les membres du CAD et les OSC. La part du budget financée par les OSC elles-mêmes varie d'un pays à l'autre. Le cofinancement contribue à garantir l'indépendance des OSC, favorise l'appropriation et encourage les OSC à diversifier leurs sources de financement, évitant ainsi la dépendance vis-à-vis des dons tout en ayant un effet multiplicateur sur l'APD.
- **La mise en commun de fonds et l'appui apporté à la société civile locale par le biais d'organisations fédératrices dans les pays en développement** permettent aux donateurs de continuer à soutenir la société civile locale de façon plus harmonisée. Cela peut contribuer à réduire les coûts de transaction et la charge administrative liée à l'identification et à la gestion requises pour l'octroi de dons modestes à une multitude d'OSC. Les dispositifs de mise en commun de fonds alimentés par plusieurs donateurs peuvent permettre d'accompagner plusieurs OSC ou une seule OSC.

## Encadré 7. Expérience des membres du CAD

En **Australie**, les ONG œuvrant dans le domaine du développement qui bénéficient de contributions de base de la part de l'AusAID doivent s'engager à respecter un code de conduite strict géré par l'ACFID (Conseil australien pour le développement international), la plateforme nationale des ONG.

Le **Danemark** exige que les missions et les objectifs des programmes des ONG danoises concordent avec ses propres objectifs.

Les **Pays-Bas** ont lancé des appels à propositions spécifiques pour les questions liées à l'égalité entre les sexes. Leur Fonds pour l'égalité des sexes visant à atteindre l'OMD3 (2008-2011) a été remplacé par le *Funding leadership and opportunities for women* (FLOW), un programme lancé en 2012 avec un budget de 80.5 millions d'euros.

La **Suède** a financé neuf organisations éthiopiennes qui ont à leur tour versé des dons à 150 organisations de la société civile locales. Grâce à cette approche, la Suède a pu soutenir des centaines de programmes et de projets au profit de communautés qui ne bénéficient pas des services minimaux, en ne gérant directement que neuf partenariats.

## Leçon 8 : Réduire les coûts de transaction

**CONTENU** : Les tâches administratives, de notification et de reddition de comptes liées à la coopération entraînent pour les membres du CAD et les OSC des coûts de transaction. La plupart des membres du CAD appliquent des procédures et imposent des obligations aux OSC qu'ils financent qui sont variées, complexes et détaillées, notamment en ce qui concerne les réponses aux appels à propositions, la notification et les activités d'audit. La mise en œuvre et le traitement de ces diverses procédures sont très consommatrices en temps et en ressources, tant pour les membres du CAD que pour les OSC. A des fins d'optimisation, la notification et la reddition de comptes devraient rester concentrées

sur l'obtention de résultats en matière de développement.

**MOTIF** : La réduction des coûts de transaction pour les membres du CAD et les OSC libérerait des ressources précieuses pour la mise en œuvre des programmes, l'acquisition et le partage de connaissances, la recherche de synergies et le dialogue sur l'action à mener. En mettant davantage l'accent sur la qualité des programmes, les résultats au regard du développement et l'optimisation des dépenses, les partenariats gagneraient en efficacité. Dans leurs relations avec les OSC, les donateurs devraient mettre au point des approches plus stratégiques, standardisées et rationalisées en accord avec la finalité de la coopération et la nature des partenariats. Si l'accès à diverses sources de financement de la part des donateurs présente des avantages pour les OSC, et si les donateurs et les OSC gagnent à entretenir un contact direct et régulier (source d'idées, d'expérience et de connaissance des conditions locales), les donateurs devraient néanmoins s'efforcer d'harmoniser le soutien apporté aux OSC internationales comme aux OSC des pays en développement afin de réduire la charge induite par les multiples exigences des donateurs.

**MÉTHODE** : Les membres du CAD devraient élaborer, en concertation avec les OSC, des approches stratégiques, claires, flexibles et harmonisées pour les systèmes de financement et de notification. Les donateurs doivent analyser les obligations liées à leurs diverses procédures afin de les assouplir, de les simplifier et de les rendre plus stratégiques.

Les bonnes pratiques en vue de réduire les coûts de transaction consistent par exemple à :

- Simplifier les exigences et communiquer des programmes pluriannuels ou un financement sous forme de contributions au budget ordinaire pour les partenaires stratégiques ayant fait leurs preuves.
- Fournir les fonds dans le cadre de programmes globaux plutôt que pour de petits projets isolés entraînant des coûts de transaction élevés. Identifier d'autres mécanismes possibles pour financer directement les petites OSC qui pourraient ne pas pouvoir prétendre au financement des programmes : créer par exemple un mécanisme d'octroi de dons modestes en externalisant la gestion.

- Adapter les obligations de notification en fonction de l'ampleur des dons accordés et du niveau de risque associé à l'OSC ou au projet/programme concerné(e).
- Harmoniser avec les autres donateurs les obligations en matière de sous-traitance, de financement et de notification, particulièrement pour les OSC entretenant des partenariats avec plusieurs membres du CAD ou bénéficiant de dispositifs de mise en commun de fonds.
- Évaluer les systèmes de reddition de comptes et les capacités globales des OSC, en s'inspirant des Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC. Envisager d'utiliser les systèmes des OSC disposant de capacités avérées et solides, en acceptant les demandes de financement élaborées selon le propre format des OSC et en employant les systèmes des OSC pour le suivi et la notification. Demander aux OSC de procéder à des audits financiers (internes ou externes) réguliers et les utiliser au lieu d'exiger des audits spécifiques propres aux donateurs.
- Insister auprès des OSC nationales et internationales pour qu'elles respectent ces bonnes pratiques avec leurs OSC partenaires, tout particulièrement dans les pays en développement.

### Encadré 8. Expérience des membres du CAD

Le **fonds commun des donateurs** dédié au soutien des processus internationaux relatifs à la société civile et à l'efficacité de l'aide et du développement est un exemple de mise en commun de fonds contribuant à réduire les coûts de transaction pour les OSC. Depuis 2009, plusieurs donateurs harmonisent leur financement au niveau de leur administration centrale afin de soutenir la plateforme *Better Aid* et le Forum ouvert sur l'efficacité du développement et l'environnement propice. Les donateurs, sous la coordination de l'**Autriche**, de la **Suède** et du **Royaume-Uni**, ont mis en place un protocole d'accord commun.

Douze donateurs (**Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède**) ont lancé une initiative commune visant à harmoniser leurs conditions et exigences pour le financement des OSC dans le cadre d'accords pluriannuels, avec l'objectif d'alléger la charge administrative pesant sur les OSC, en particulier dans les pays partenaires. Il a fallu en premier lieu répertorier les exigences des donateurs concernant le cycle de gestion des programmes, les aspects juridiques, ainsi que l'administration et le contrôle financiers. Dans une seconde phase, certains de ces donateurs ont établi une liste de priorités quant aux conditions et exigences à harmoniser, en se fondant sur l'impact positif potentiel pour les OSC ainsi que sur la faisabilité pour les donateurs. Actuellement, un petit groupe de donateurs travaille à l'élaboration d'un code de pratiques à valider, et la prochaine étape consistera à transposer ce code en directives opérationnelles pouvant être harmonisées entre les donateurs.

## Leçon 9 : Nouer des partenariats solides avec les ONG humanitaires

**CONTENU** : Les membres du CAD conviennent que, pour être efficace, l'action humanitaire doit reposer sur des partenariats solides, égaux et réglementés avec les ONG, et la plupart d'entre eux reconnaissent et soutiennent désormais l'interdépendance des communautés de l'humanitaire et du développement. Les Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire (*Good humanitarian Donorship (GHD) Principles*) appellent les membres du CAD – qui ont tous souscrit aux GHD – à reconnaître et œuvrer à faire reconnaître le rôle des divers membres de la communauté humanitaire (Principe 10), à s'efforcer d'assurer la prévisibilité et la flexibilité des financements (Principe 12), à s'efforcer d'étudier la possibilité de moins

recourir à la préaffectation des fonds et de mettre en place des dispositifs garantissant la durabilité des apports financiers (Principe 13) et à répondre aux appels globaux et soutenir activement la formulation de Plans d'action humanitaire communs par la communauté humanitaire (Principe 14).

Les membres du CAD doivent maintenant simplifier leurs procédures, adapter leurs flux de financement et réduire la charge administrative pour les ONG partenaires. De plus, si tous reconnaissent les avantages des partenariats de financement pluriannuels, et notamment leur capacité à apporter des réponses globales et flexibles à des crises prolongées, peu de membres du CAD ont recours à cette option pour financer les ONG. La plupart d'entre eux répugnent également à nouer des partenariats directs avec les ONG et d'autres organisations locales dans les pays bénéficiaires, bien qu'ils soient nombreux à encourager leurs partenaires internationaux à coopérer étroitement avec les organisations locales.

**MOTIF** : Sous l'effet conjugué de la diminution du nombre de spécialistes techniques et de la baisse des ressources budgétaires, les réductions des effectifs des membres du CAD rendent plus nécessaire encore une évolution vers une approche plus stratégique des partenariats humanitaires. De nombreux membres du CAD choisissent de plus en plus de déléguer à leurs partenaires l'élaboration, la concrétisation, le suivi et l'information de leurs programmes humanitaires, une tendance qui va dans le sens de principes humanitaires tels que la neutralité et l'indépendance (Principe 1 des GHD) et qui affirme la position fondamentale des OSC pour la mise en œuvre de l'action humanitaire (Principe 19 des GHD). Les ONG partenaires ont besoin de flexibilité et de marge de manœuvre pour accomplir correctement leurs tâches.

**MÉTHODE** : De nombreux membres du CAD, dont l'Allemagne, l'Australie, le Canada, service de l'Union Européenne à l'aide humanitaire et à la protection civile (ECHO), le Luxembourg, la Norvège et la Nouvelle-Zélande, organisent au moins une fois par an des dialogues portant sur des sujets de fond avec les principales ONG humanitaires qui sont leurs partenaires afin d'alimenter les processus de planification et de déterminer les enveloppes de financement. La Suède, le Luxembourg, l'Espagne, la Norvège, l'Australie et le Danemark ont de plus en plus souvent recours à des accords de partenariat

pluriannuels, permettant ainsi à toutes les parties de réduire leurs tâches administratives et d'évoluer vers des objectifs stratégiques communs plutôt que de se concentrer sur des projets individuels – même si la plupart de ces partenariats font intervenir des partenaires multilatéraux, et non des ONG.

Le soutien au renforcement des capacités des partenaires peut être utile pour améliorer la qualité de la réponse à une crise. ECHO dispose de fonds utilisables pour œuvrer au renforcement des capacités des ONG partenaires, et le Portugal finance, grâce à une plateforme d'ONG portugaises, des formations à l'intention des personnels d'ONG sur des sujets humanitaires, notamment sur des questions d'actualité. Le Canada a institué le Groupe d'action sur la politique d'intervention d'urgence qui constitue pour les ONG canadiennes, la Croix-Rouge canadienne et l'administration canadienne, un instrument de consolidation de la politique humanitaire et de dialogue sur des questions concrètes.

### Encadré 9. Expérience des membres du CAD

Bien que d'un montant modeste en valeur absolue, la dépense humanitaire du **Luxembourg** est particulièrement appréciée par les ONG partenaires. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- La préaffectation est minimale.
- Le Luxembourg a signé des accords de partenariat annuels avec quatre grandes ONG, ce qui lui permet de développer une relation plus stratégique avec ces partenaires.
- Les ONG bénéficient également d'échanges bilatéraux avec le Luxembourg portant sur des questions de fond qui sont organisés tôt dans l'année, ce qui leur permet d'avoir des assurances concernant leur enveloppe budgétaire, en fonction de paramètres convenus.
- Le Luxembourg s'est efforcé de fixer avec les ONG des formats de proposition et de notification standardisés.
- L'existence de circuits solides d'information et de communication avec les partenaires est la garantie que le Luxembourg est en mesure de suivre les évolutions en temps réel et de dispenser au plus vite des avis sur les ajustements à opérer dans les programmes.

En **Pologne**, via une réunion spéciale organisée par le ministère des Affaires étrangères et à travers d'autres échanges sur Internet, les ONG ont participé activement à l'élaboration du chapitre du programme de coopération pour le développement 2012-2015 consacré à l'aide humanitaire. Par ailleurs, la loi sur la coopération pour le développement permet aux ONG de recevoir des fonds ministériels au moyen d'une nouvelle procédure qui accélère et facilite l'allocation des fonds, tout en allégeant la charge administrative tant pour le MAE que pour les ONG. Enfin, les ONG polonaises sont consultées avant les réunions du Groupe de travail de l'UE sur l'aide humanitaire et l'aide alimentaire (COHAFA).



# APPRENTISSAGE ET REDDITION DE COMPTES

## Leçon 10 : Axer la reddition de comptes sur les résultats et sur l'apprentissage

**CONTENU** : Face à la pression croissante exercée par les parlementaires et la population aux gouvernements à qui ils demandent de démontrer les résultats de leur coopération pour le développement, les membres du CAD ont accru leurs exigences en termes de reddition de comptes et de notification pour tous les aspects de la coopération pour le développement, y compris pour leurs partenariats avec les OSC. Parallèlement, en tant qu'acteurs du développement, les OSC doivent elles aussi démontrer leurs résultats, notamment à leurs propres mandants.

Il faut veiller à ce que les rapports demandés aux OSC par les membres du CAD se concentrent sur les résultats au regard du développement (plutôt que sur les activités entreprises) et sur l'apprentissage. Alors que les OSC se sentent accablées par les exigences de notification des donateurs, il est fréquent que ces derniers n'aient pas le temps de lire et de traiter tous les rapports détaillés qu'ils leur demandent. Les exigences de suivi devraient être fonction de la finalité du partenariat ainsi que des objectifs de développement à atteindre. Des systèmes et des mécanismes de partage et de mise en pratique des connaissances sont également indispensables.

**MOTIF** : Les engagements des membres du CAD en matière de coopération pour le développement ont pour objectif final d'obtenir des résultats durables sur le front du développement. Par conséquent, les rapports demandés aux OSC dans le cadre des accords de partenariat devraient se concentrer sur ces résultats. Ces rapports doivent répondre aux besoins de reddition de comptes des membres du CAD, tout en étant pertinents et utiles sans être trop pesants pour les OSC (voir leçon 8). Ils doivent par ailleurs être adaptés au type de partenariat ou à l'accord de financement employé (contrat de service, projet ou programme, accord-cadre, contributions au budget ordinaire). Les OSC doivent également rendre des comptes à leurs bénéficiaires, à leurs instances de direction et à leurs membres. Elles peuvent avoir des difficultés à s'approprier le processus des donateurs, surtout si le suivi et la notification se limitent à une conformité financière ou à des résultats à court terme et ne sont pas intégrés aux systèmes de gestion. La notification doit être considérée comme une opportunité d'apprentissage pouvant être intégrée à la prise de décision stratégique sur l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, plutôt que comme un simple outil de conformité.

**MÉTHODE** : Afin d'axer les rapports sur les résultats et l'apprentissage, les stratégies et programmes des membres du CAD pour la coopération avec les OSC doivent avoir des objectifs clairement définis et mesurables (voir leçon 1). Le format des rapports demandés aux OSC devrait être directement lié aux objectifs et permettre aux OSC d'indiquer explicitement et de la manière la plus efficace possible le résultat des actions mises en œuvre et leur lien avec les objectifs visés.

Les membres du CAD devraient avoir des attentes raisonnables quant aux délais à respecter pour atteindre les résultats de développement et ils devraient veiller à obtenir des informations pertinentes et de qualité répondant aux besoins en termes de reddition de comptes et d'apprentissage.

Concrètement, les membres du CAD peuvent axer la reddition de comptes sur les résultats et l'apprentissage en respectant les principes suivants :

- Fixer un objectif global et définir avec les OSC des objectifs, des critères d'évaluation, et des résultats qui soient réalistes. La planification de résultats sur plusieurs années ne doit pas affecter la capacité des OSC à s'adapter aux contextes changeants des pays en développement.
- Amener les OSC à fournir des évaluations des difficultés rencontrées à court terme et des risques liés à la réalisation des objectifs sans perdre de vue l'efficacité et l'impact sur le long terme. Des attentes irréalistes peuvent pousser les OSC à inventer de faux résultats, à se concentrer sur l'atteinte de résultats facilement mesurables et à masquer les problèmes, surtout si elles risquent de voir leur source de financement se tarir. De telles attentes font également perdre de vue la réalisation des objectifs d'apprentissage.
- Utiliser les propres indicateurs de résultats des OSC et demander à ces dernières de compléter des cadres de résultats lorsqu'elles notifient leurs activités.
- Utiliser un système de notification des résultats qui facilite l'apprentissage entre les membres du CAD et les OSC. Les données notifiées peuvent fournir des informations utiles pour l'élaboration et la gestion des programmes dès lors qu'il existe des systèmes et des outils qui permettent le partage et la mise en pratique des connaissances acquises.

*Les membres du CAD conviennent que, pour être efficace, l'action humanitaire doit reposer sur des partenariats solides, égalitaires et réglementés avec les ONG, et la plupart d'entre eux reconnaissent et soutiennent désormais l'interdépendance des communautés de l'humanitaire et du développement.*

## Encadré 10. Expérience des membres du CAD

La Direction **suisse** du développement et de la coopération (DDC) n'impose pas de format de notification particulier pour son partenariat avec les ONG suisses. Ces dernières soumettent des rapports annuels dans un format librement choisi, mais ces rapports doivent être analytiques et replacés dans le contexte, et fournir des informations pertinentes sur les progrès réalisés (en indiquant les difficultés et les défis rencontrés).

Le financement du programme *Better Aid/Reality of Aid Country Outreach/Open Forum* est le résultat d'une mise en commun de fonds au niveau mondial, gérée conjointement par les donateurs et les OSC. Entre autres résultats, cela a permis un accord sur un mode de reddition de comptes simplifié avec la remise d'un seul document à tous les donateurs. De même, les retours d'information sur les rapports sont coordonnés par les donateurs membres du groupe de gestion de façon à répondre de façon cohérente aux commentaires. Cela rend possible un apprentissage collectif au sein du groupe de gestion constitué des donateurs et des OSC, qui peuvent ensuite procéder aux adaptations appropriées.

En **Irlande**, *Irish Aid* renforce les capacités des OSC en finançant les coûts engagés pour la qualité des programmes dans le but de promouvoir les méthodes de gestion axée sur les résultats au regard du développement auprès des OSC partenaires. Ces coûts correspondent notamment au renforcement des systèmes organisationnels de suivi et d'évaluation ainsi qu'au développement de la capacité des organisations à mieux gérer les dons alloués dans le cadre du programme d'*Irish Aid*.

L'**Allemagne** a soutenu le projet « *NGO Ideas* » dans le cadre duquel 8 ONG africaines, 22 ONG asiatiques et 14 ONG allemandes ont identifié et développé des concepts et des outils communs à utiliser par les ONG pour l'évaluation, le suivi et l'analyse des résultats et de l'impact de leurs actions.

*Les donneurs, les OSC et les autres parties prenantes clés devraient se préoccuper d'optimiser les dépenses et ont obligation de rendre compte de leurs résultats, y compris aux bénéficiaires des programmes, aux donateurs et à leurs propres membres.*

## Leçon 11 : Renforcer la transparence et la reddition de comptes

**CONTENU** : La transparence et la reddition de comptes sont des aspects importants à tous les niveaux des partenariats entre les membres du CAD et les OSC. Les donateurs, les OSC et les autres parties prenantes clés devraient se préoccuper d'optimiser les dépenses et ont obligation de rendre compte de leurs résultats, y compris aux bénéficiaires des programmes, aux donateurs et à leurs propres membres. Les processus de prise de décision des membres du CAD concernant les dotations d'aide et les exigences de reddition de comptes doivent

gagner en transparence, et certaines OSC doivent améliorer leur capacité de gestion des dons avec transparence et efficacité. Le CAD a redéfini ses catégories de notification, ce qui permettra à ses membres de fournir des données plus transparentes sur le financement des OSC. Des initiatives telles que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) donnent également aux OSC l'opportunité de fournir davantage d'informations sur leur financement.

**MOTIF** : La confiance de la population en ce qui concerne des dépenses publiques consacrées à la coopération pour le développement peut s'estomper si leur financement est perçu comme opaque ou mal géré. La reddition de comptes n'est pas à sens unique : elle concerne aussi bien les membres du CAD que les OSC, qui doivent tous devenir plus transparents quant à l'argent dépensé au titre de l'aide au développement et de l'aide humanitaire. Afin d'améliorer la reddition de comptes, ils devraient faire preuve de transparence quant à leurs politiques, l'affectation des enveloppes budgétaires, les bénéficiaires, les modalités, les progrès et les résultats.

**MÉTHODE** : Plusieurs options s'offrent aux membres du CAD pour renforcer la transparence de leur coopération avec les OSC. Ils peuvent notamment :

### **Accroître la transparence de la notification des données financières et des rapports sur les activités :**

- Améliorer la notification au CAD, en suivant les lignes directrices sur l'utilisation des codes canal et sur les descriptions des projets/programmes dans le système de notification statistique au CAD. Cela permettrait de disposer d'informations plus complètes sur l'aide que reçoivent ou acheminent les OSC domiciliées dans les pays donateurs, les OSC internationales et les OSC des pays en développement. Les personnes chargées de la notification statistique et les gestionnaires des budgets alloués aux OSC au sein des organismes d'aide/ministères des pays membres du CAD devraient étudier ensemble les possibilités d'améliorer la notification des données au CAD sur le financement public et les activités des OSC.
- Contribuer aux efforts du Groupe de travail du CAD sur les statistiques concernant l'amélioration des directives relatives à la notification de l'APD destinée aux OSC ou acheminée par leurs soins.

- Encourager les OSC partenaires à rendre plus transparente l'aide dont elles assurent la gestion et la façon dont elles la dépensent en mettant ces informations à la disposition du public et en s'associant à des initiatives internationales telles que l'IITA afin d'améliorer la comparabilité.

### **Nouer des partenariats avec des organisations capables d'être transparentes et de rendre des comptes :**

- Travailler avec des OSC qui suivent une politique solide et claire de suivi et d'évaluation, et qui disposent des capacités correspondantes.
- Évaluer les capacités et les systèmes globaux de reddition de comptes des OSC, y compris, mais pas exclusivement, du point de vue de la gestion financière.
- Aider à renforcer la capacité des OSC des pays en développement à accroître leur transparence et leur reddition de comptes *via* des programmes de renforcement des capacités.
- Prévoir dans les contrats ou les accords conclus avec les OSC des clauses relatives à la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent. Adopter une approche différenciée en fonction des risques, avec des exigences plus strictes en matière de reddition de comptes pour les organisations présentant un risque élevé (par exemple les nouvelles organisations).

### **Encadré 11. Expérience des membres du CAD**

Dans le cadre de sa politique relative à la société civile, l'**Irlande** s'engage à encourager et à aider les organisations de la société civile à évaluer activement leurs besoins en termes de capacités, ainsi qu'à élaborer et mettre en œuvre des actions visant à renforcer les capacités. Pour pouvoir recevoir des financements pluriannuels et bénéficier d'un financement programmatique, les organisations doivent avoir mis au point des normes bien définies en matière de reddition de comptes, ainsi que des systèmes de gestion adaptés et avoir déterminé des critères de qualité pour les programmes.

## Leçon 12 : Demander des évaluations à des fins d'apprentissage et de reddition de comptes

**CONTENU** : Tous les membres du CAD procèdent à un suivi et une évaluation des programmes et projets mis en œuvre en leur nom par les OSC. Ils utilisent pour ce faire plusieurs méthodes, la plus fréquente consistant à imposer des obligations d'évaluation aux OSC concernées ou à demander que soient réalisées des évaluations. Les membres du CAD doivent renoncer aux évaluations « automatiques » du soutien qu'ils apportent aux OSC ou acheminées par elles, surtout lorsque ces évaluations occasionnent des coûts de transaction élevés pour les donateurs et les OSC, et lorsqu'elles servent davantage une exigence de conformité à des obligations financières que la mise en évidence des

solutions qui fonctionnent, des raisons de la réussite et des conditions qui y sont associées. Il convient d'organiser un dialogue entre les membres du CAD ainsi qu'un travail méthodologique sur les approches spécifiques de l'évaluation du soutien apporté aux OSC, par exemple au sein du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement.

**MOTIF** : Les membres du CAD devraient commander des évaluations correspondant à des besoins clairement identifiés à des fins d'apprentissage ou de reddition de comptes. Il est important qu'ils adoptent une approche d'évaluation flexible adaptant le type d'évaluation aux besoins, aux conditions et aux programmes concernés. Ainsi, les évaluations seront plus utiles, y compris dans l'optique de l'apprentissage. Les évaluations des programmes relatifs à la société civile devraient également être adaptées en fonction du type d'organisation, de l'approche-programme, des activités et des objectifs identifiés.

**MÉTHODE** : Conformément aux Normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement, l'approche et l'axe d'évaluation spécifiques devraient être définis de façon à permettre de répondre au mieux aux besoins d'apprentissage et de reddition de comptes. Les membres du CAD devraient collaborer étroitement avec les OSC lors de la détermination des thèmes à évaluer et de la fixation d'un calendrier d'évaluation afin de déceler les besoins pouvant être satisfaits *via* l'évaluation, en s'éloignant des évaluations classiques de routine.

Les exigences des membres du CAD en termes d'évaluation sont habituellement intégrées aux accords de financement, et elles imposent parfois des évaluations pour tous les projets dépassant un certain montant. Quelques donateurs réclament une évaluation de leur soutien global aux OSC, souvent dans le contexte d'une évaluation sectorielle ou thématique, ou d'un mécanisme de soutien particulier. Les évaluations peuvent porter sur les OSC en tant qu'organisations ou sur des activités spécifiques. Les OSC peuvent également effectuer des évaluations conjointes avec des membres du CAD en vue d'obtenir les données concrètes nécessaires à la prise de





décision, à la gestion des programmes et à l'apprentissage. Certains membres du CAD associent les gouvernements des pays partenaires au suivi et à l'évaluation des programmes et des projets portés par les OSC.

Les membres du CAD devraient veiller à ce que les évaluations ne représentent pas une charge supplémentaire pour les OSC et à ce que la participation à ces évaluations leur apporte une réelle valeur ajoutée. Il peut s'agir de méta-évaluations, d'évaluations thématiques ou d'évaluations sectorielles qui passent en revue les types de soutien consentis et l'impact global, qui testent les hypothèses sur la façon dont le changement se produit, ou qui contribuent aux connaissances générales plutôt que de se concentrer sur l'évaluation de projets ou des activités d'une OSC particulière. Ce dernier type d'évaluation est souvent chronophage et coûteux, et peut s'avérer plus utile si l'évaluation est commandée ou effectuée par l'OSC concernée afin de s'en servir pour la gestion et l'élaboration des programmes.

Les options à envisager sont les suivantes :

- Soutenir le renforcement des capacités des systèmes d'évaluation des OSC, y compris *via* des mesures incitant au changement institutionnel, de façon à ce que les membres du CAD puissent s'y fier davantage. Cela peut impliquer de réaliser des évaluations institutionnelles pour les plus grandes OSC en collaboration avec ces dernières.
- Faire participer les OSC à d'autres évaluations des programmes bilatéraux et multilatéraux des membres du CAD, notamment lorsque ceux-ci portent sur des thèmes pour lesquels les OSC sont des acteurs majeurs.
- Prendre part à des évaluations communes avec d'autres donneurs afin de promouvoir l'apprentissage mutuel et de réduire la charge administrative pesant sur les OSC, et mieux exploiter les évaluations disponibles, notamment celles réalisées par d'autres acteurs du développement (évaluations mises à la disposition du public sur le Centre de ressources en ligne sur l'évaluation du développement, par exemple).
- Afin d'améliorer l'apprentissage sur un thème spécifique, évaluer, dans le cadre d'évaluations nationales, la contribution des OSC au développement au sein d'un pays donné, ou, dans le cadre d'évaluations sectorielles ou d'approches sectorielles, l'efficacité des OSC pour des thèmes ou des secteurs particuliers.
- Évaluer la politique ou la stratégie des membres du CAD concernant les OSC, y compris pour un secteur spécifique, et comparer l'efficacité du soutien apporté aux OSC par rapport à d'autres types d'aide.
- Procéder à des évaluations des projets/activités uniquement lorsque les avantages de ce type d'évaluation l'emportent sur les coûts occasionnés.

## Encadré 12. Expérience des membres du CAD

L'indice de durabilité des organisations de la société civile de l'**USAID** évalue le secteur des OSC dans quelque 60 pays et territoires, dont l'Eurasie et l'Afrique, sur la base de sept indicateurs : sensibilisation, environnement juridique, viabilité financière, infrastructure, capacités organisationnelles, image publique et prestation de services. En utilisant des indicateurs standards et en collectant des données chaque année, cet indice aide les utilisateurs à suivre les évolutions et à identifier les obstacles ainsi que les tendances dans le secteur pour les 60 pays et territoires concernés – dont l'Eurasie et l'Afrique –, tout en permettant des comparaisons entre les pays et les régions. De plus, l'USAID a commencé à organiser des « échanges de données d'observation » rassemblant un large éventail d'acteurs du développement (y compris des OSC et des universitaires) afin de permettre le partage des résultats des évaluations sur un thème spécifique, contribuant ainsi au développement d'un savoir commun entre organismes et praticiens.

L'**Irlande** a mené une évaluation du *Multi-annual Programme Scheme* (MAPS - Mécanisme de cofinancement pluriannuel), un programme visant à fournir un financement durable, prévisible et substantiel à cinq organismes partenaires de la société civile représentant plus de 50 % du budget total d'Irish Aid pour la société civile. L'objectif de cette évaluation était d'examiner la façon dont le MAPS a contribué à réduire la pauvreté et la vulnérabilité. Ont ainsi été analysés les résultats de développement atteints au titre du MAPS ; l'impact du financement MAPS sur les capacités organisationnelles de chaque partenaire ; l'impact du financement MAPS sur les relations entre les organismes partenaires du MAPS et leurs partenaires « du Sud », et notamment sur le développement des capacités de ces partenaires « du Sud » ; et la solidité et la qualité de la relation stratégique entre Irish Aid et les organismes partenaires du MAPS.

La **France** soutient financièrement un réseau d'OSC et de pouvoirs publics locaux appelé F3E (Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations). Le F3E soutient les OSC et leur propose des outils méthodologiques ainsi que des formations sur l'évaluation, les analyses de l'impact et le renforcement des capacités pour l'évaluation et l'apprentissage.

La **Norvège** a récemment testé une nouvelle approche pour obtenir des informations sur les résultats globaux des activités des OSC, sur la base d'une analyse des contributions. Elle a établi un panel de la société civile constitué de six membres issus des pays « du Nord » et des pays en développement, chacun avec une connaissance détaillée et directe du travail de développement des OSC (tant théorique que pratique) ainsi qu'un savoir et une longue expérience dans le suivi et l'évaluation des différentes activités de développement des OSC. Les membres de ce panel ont été invités à formuler une opinion et un jugement éclairés sur la performance des OSC norvégiennes dans quatre pays, en particulier sur les effets dépassant le cadre du projet. Un rapport public intitulé « Tracking Impact : An exploratory study of the wider effects of Norwegian civil society support to countries in the South » (mars 2012) a été élaboré sur cette base.



# RÉFÉRENCES

- ACT Alliance (2011), *Changing political spaces of Civil Society Organisations*, ACT Alliance, Genève.
- AusAID (2012a), *Effective Aid Program for Australia. Making a real difference—Delivering real results*, Commonwealth of Australia 2012.
- AusAID (2012b), *AusAID Civil Society Framework ; Working with civil society organisations to help people overcome poverty*, Commonwealth of Australia 2012.
- AusAID, Office of Development Effectiveness (2012c), *Working Beyond Government ; Evaluation of AusAID's engagement with civil society in developing countries*, Commonwealth of Australia 2012.
- International Centre for Not-for-Profit Law (INCL), World Movement for Democracy Secretariat (2012), *Defending Civil Society Report, Second Edition*, World Movement for Democracy/ICNL, Washington, DC.
- Dialogue international sur la construction de la paix et le renforcement de l'État (2011), *Un New deal pour l'engagement dans les États fragiles*, disponible sur : <http://www.oecd.org/international%20dialogue/49151953.pdf>
- Ministère des Affaires étrangères (MAE) danois (2008), *Strategy for Danish Support to Civil Society in Developing Countries*, Copenhague.
- MAE danois (2011), *General Principles Governing Support to Development Activities Implemented by Danish Civil Society Organisations*, Copenhague.
- MAE suédois (2009), *Policy for Support to civil society in developing countries within Swedish Development Co-operation*, Stockholm.
- OCDE, Examen par les pairs des membres du CAD, 2008-2012, disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/cad/examensparlespairsdesmembresducad/>
- OCDE (2009), *Société civile et efficacité de l'aide. Enseignements, recommandations et bonnes pratiques*. Série de publications : Pour une meilleure aide au développement, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2011), *La collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile : une vue d'ensemble*. Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2012a), *L'aide humanitaire. Douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*. Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2012b), *Aider les pays partenaires à renforcer leurs capacités. 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*. Éditions OCDE, Paris.
- Forum sur l'Efficacité du Développement des OSC (2010), *Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC*, disponible sur : <http://www.cso-effectiveness.org/PrincipesIstanbul?lang=fr>
- Forum sur l'Efficacité du Développement des OSC (2010), *Cadre International pour l'Efficacité de la Contribution des OSC au Développement*, disponible sur : <http://www.cso-effectiveness.org/CadreInternational>



*La société civile  
est composée  
des nombreuses  
associations  
créées spontanément  
par les citoyens*

