



Principales conclusions et recommandations du CAD

**Extrait de : Examens de l'OCDE sur la coopération pour le
développement**

Pays-Bas 2017

1

Vers un effort global des Pays-Bas à l'appui du développement

Indicateur : Le membre a une conception stratégique d'ensemble du développement et du financement du développement au-delà de l'APD. Cette conception transparaît dans les politiques de portée générale, dans la coordination au sein du système administratif et dans les activités qui sont menées.

Principales conclusions

Malgré leur taille relativement modeste, les Pays-Bas n'en sont pas moins un membre influent de la communauté internationale. L'approche néerlandaise de la coopération pour le développement, en particulier l'engagement en faveur de l'innovation, a été déterminante pour conférer à ce pays une stature internationale.

Dans un contexte mondial en mutation au sein duquel un certain nombre de pays émergents exercent une influence grandissante, les Pays-Bas se sont constitué une niche qui leur est propre. Fort de son poids politique, financier et moral, le pays joue un rôle de chef de file mondial sur certaines thématiques bien précises, notamment la santé et les droits sexuels et génésiques, l'égalité hommes-femmes et les pratiques de conduite responsable des entreprises. Il met à profit son appartenance à l'Union européenne (UE) et aux Nations Unies pour mieux faire entendre sa voix et faire bouger les choses.

Les pouvoirs publics et la société néerlandaises se sont approprié le Programme de développement durable à l'horizon 2030, prenant la mesure de l'universalité et de l'interdépendance des objectifs et des cibles qui y sont associés, et de leurs implications du point de vue de la coopération pour le développement.

De solides structures de coordination sont en place au sein du système administratif pour mettre en œuvre l'Agenda 2030, et limiter les incohérences entre les politiques nationales ou européennes et les objectifs internationaux des Pays-Bas sur le plan du développement. Le point est fait tous les ans devant le parlement. Des mesures notables ont été prises pour améliorer la cohérence des politiques au service du développement dans les domaines des échanges, de la fiscalité, de la santé, de la sécurité alimentaire, des chaînes de valeur mondiales, de la protection des investissements, de la lutte contre le changement climatique et du coût des envois de fonds. Les plans d'action déployés à l'échelle de l'ensemble de l'administration s'avèrent d'excellents outils pour maintenir la dynamique et sensibiliser à la cohérence des politiques et à l'Agenda 2030. Il importera de préserver la capacité de ces plans à s'adapter à un contexte en évolution rapide.

Avec la création d'un portefeuille ministériel regroupant le commerce extérieur et le développement international, les Pays-Bas ont instauré de nouvelles possibilités de mieux articuler leurs objectifs en matière d'aide, d'échanges et d'investissement. Ils militent, dans les forums internationaux, en faveur de mesures permettant de répondre aux besoins et aux intérêts des pays en développement, et ont élargi le champ couvert par leur engagement bilatéral avec les pays en développement afin d'y inclure des volets politique, échanges, sécurité et développement.

Les Pays-Bas sont disposés à faire preuve de créativité et à prendre des risques pour mobiliser une variété de sources de financement du développement, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement de 2015. Les pouvoirs publics ont investi dans divers mécanismes pour renforcer la place du secteur privé dans la coopération pour le développement, promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et encourager l'investissement dans les États fragiles. Lorsque l'aide publique au développement (APD) est utilisée pour catalyser d'autres financements, les Pays-Bas devraient veiller à ce que les objectifs de développement prévalent sur les autres intérêts.

D'importants volumes de financements privés émanant des Pays-Bas sont dirigés vers les pays en développement. Le pays abrite un certain nombre d'entreprises multinationales et d'institutions financières, dont la FMO, la plus grande banque de développement européenne. Même si la FMO est détenue en majorité par le secteur public, l'ensemble de ses activités sont comptabilisées en tant qu'apports privés et il est impossible de dissocier les contributions au titre du financement public. Il est donc difficile de déterminer comment les dotations de la FMO sont complémentaires aux programmes de développement néerlandais.

Les Pays-Bas sont attachés à honorer leur part des engagements internationaux concernant le financement climatique de sources publiques et privées. Cette part devrait s'élever à 1.2 milliard EUR par an en 2020. L'accord de coalition gouvernementale prévoit que le financement climatique de source

publique soit notifié en tant qu'APD et définit un plafond applicable au budget d'APD. Par conséquent, les variations – de la part du budget de coopération pour le développement notifiée en tant que financement climatique et du volume de financement climatique privé – compromettent la prévisibilité du reste du budget d'APD.

Recommandations

- 1.1** Les Pays-Bas devraient faire davantage pour clarifier et faire connaître les mesures qu'ils envisagent de prendre pour honorer leurs engagements internationaux en matière de financement climatique, notamment a) intégrer davantage le climat dans les programmes de coopération pour le développement ; et b) utiliser les financements concessionnels pour mobiliser des investissements auprès de toutes les sources possibles.
- 1.2** Les Pays-Bas devraient continuer de s'employer à améliorer la notification de leurs apports de financement public du développement au-delà de l'APD, en particulier les financements liés à la FMO.

2

Vision et politique des Pays-Bas en matière de coopération pour le développement

Indicateur : La politique de coopération pour le développement du membre s'articule autour d'orientations politiques, d'axes et de stratégies clairement définis et conformes aux engagements internationaux qui ont été pris.

Principales conclusions

Le plan stratégique défini en 2013 par les Pays-Bas en matière d'aide, d'échanges et d'investissement, *A World to Gain*, expose clairement les priorités et la position des autorités au regard des trois objectifs que sont l'éradication de la pauvreté, le développement durable et l'intensification des échanges pour les entreprises néerlandaises. Ce plan, auquel les documents d'orientation font régulièrement référence, détermine les choix stratégiques. Il est régulièrement actualisé par des lettres d'orientation présentées devant le parlement.

Si la mise en œuvre de la politique en matière d'aide, d'échanges et d'investissement relève en grande partie de la responsabilité du ministère néerlandais des Affaires étrangères, un certain nombre d'administrations et d'organismes publics jouent également un grand rôle ; la stratégie est bien comprise et soutenue par l'ensemble de l'administration néerlandaise et est régulièrement débattue au parlement et sur la scène politique. Faute de textes législatifs autres que la loi budgétaire annuelle, la stratégie et le budget sont toutefois vulnérables aux changements.

Dans le cadre des objectifs stratégiques relatifs au développement durable et à l'éradication de la pauvreté, une importance particulière est attachée à quatre thèmes – l'eau, la santé et les droits sexuels et génésiques, la sécurité alimentaire, la sécurité et État de droit. L'APD bilatérale et multilatérale et l'engagement politique sont alignés sur ces thèmes, qui mettent à profit l'expérience et les compétences des entreprises et des institutions du savoir néerlandaises. Des mesures ont été prises pour coordonner ces thèmes, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour fusionner les activités thématiques, dans l'esprit de l'Agenda 2030, de manière à ce que la somme des parties soit supérieure au tout.

Les Pays-Bas ont lourdement investi dans l'évaluation, les connaissances et l'apprentissage mais on ne sait pas avec certitude si les données concrètes ainsi obtenues orientent les décisions relatives aux dotations budgétaires et aux partenariats. Les gestionnaires de budget du ministère n'utilisent pas de critères de

financement standards et il n'y a pas d'orientations claires quant à la façon de répartir les ressources entre les trois objectifs définis dans le plan stratégique.

A World to Gain met en avant l'importance des partenariats et désigne 15 pays partenaires des Pays-Bas. Cela étant, le contexte et les préférences des pays partenaires ne sont pas retenus comme le point de départ de la coopération pour le développement. Les budgets sont de plus en plus souvent gérés depuis les Pays-Bas, ce qui laisse peu de possibilités aux autorités nationales de participer aux décisions. Une situation qui contraste avec le rôle de chef de file qui est celui des Pays-Bas au sein du Partenariat mondial pour l'efficacité du développement et l'accent mis dans l'Agenda 2030 sur le renforcement des capacités propres des pays en développement. Si les efforts déployés par les Pays-Bas en faveur d'un élargissement du dialogue bilatéral au-delà de la coopération pour le développement s'inscrivent dans le droit fil de l'Agenda 2030, cela ne doit pas être aux dépens de la réalisation des objectifs de développement ni de l'appropriation des programmes de développement par les pays partenaires.

A World to Gain reconnaît qu'il est important de s'attaquer aux racines de la pauvreté et des inégalités, et les Pays-Bas n'ont cessé de se faire le champion de l'égalité hommes-femmes, de la lutte contre le changement climatique et du rôle du secteur privé. Des orientations et des outils ont été élaborés afin d'inciter l'ensemble du personnel à prendre ces questions en compte dans la totalité des politiques et des programmes. Cela étant, les progrès sont encore inégaux s'agissant de la mise en œuvre des orientations. Il importera de continuer à être attentif à ces questions.

De nouvelles méthodes de travail ont détourné l'attention du premier objectif stratégique défini dans *A World to Gain* : l'éradication de la pauvreté. Une nouvelle politique relative au développement inclusif offre l'occasion de faire en sorte que les inégalités et l'exclusion soient maintenues au premier plan des efforts des Pays-Bas en matière d'aide bilatérale et multilatérale, en particulier dans le cadre des partenariats multipartites impliquant le secteur privé.

Les Pays-Bas sont fortement attachés à la sécurité et à l'État de droit dans les environnements fragiles ; dans ces contextes, les instruments de financement et l'assistance technique bénéficient de l'appui de ressources militaires et diplomatiques. L'approche à la fois solide et souple des Pays-Bas, conforme aux bonnes pratiques et principes internationaux, permet à leurs partenaires de se mobiliser sur l'ensemble du spectre de l'aide, depuis l'assistance humanitaire jusqu'au développement à plus long terme, en fonction du contexte. Pour préserver cette approche, il faudra continuer de soutenir tout un éventail d'instruments de financement et déléguer la prise de décision dans les environnements à risque.

Recommandations

- 2.1** Les Pays-Bas devraient étudier les moyens de mieux coordonner les différentes composantes de leur programme de coopération pour le développement de façon à composer un récit cohérent qui continue d'accorder toute l'attention nécessaire à l'éradication de la pauvreté et au souci de ne laisser personne de côté.
- 2.2** Les Pays-Bas devraient élaborer, faire connaître et appliquer des principes et des critères de financement clairs pour les dotations et partenariats au niveau bilatéral, de façon à atténuer les effets des variations budgétaires sur ses partenariats.

3

Répartition de l'aide publique au développement des Pays-Bas

Indicateur : Les engagements nationaux et internationaux souscrits par le membre sont les facteurs qui déterminent le volume de l'aide et la répartition des apports.

Principales conclusions

Les Pays-Bas ont toujours été un donneur généreux, dont l'aide est prévisible, largement axée sur la lutte contre la pauvreté, et dont les efforts sont déployés dans le respect des principes d'efficacité de l'aide. Cependant, la forme et l'ampleur de la coopération néerlandaise pour le développement ont évolué au cours de la période examinée.

Trois décisions adoptées par le gouvernement de coalition ont, ensemble, eu des effets tant sur le volume que sur la prévisibilité de l'APD néerlandaise : la mise en place d'un plafonnement de l'APD ; des réductions budgétaires s'élevant à 1 milliard EUR par an ; et l'obligation de notifier en tant qu'APD tous les financements climatiques admissibles et le coût des réfugiés.

Tous les ans entre 1975 et 2012, les Pays-Bas ont dépassé l'objectif des Nations Unies de consacrer 0.7 % du RNB à l'APD. En 2013 et 2014, le rapport APD/RND est tombé sous la barre des 0.7 %. Même s'il s'est redressé pour atteindre 0.75 % en 2015, les chiffres provisoires pour 2016 indiquent un recul à 0.65 %. Les prévisions budgétaires communiquées au parlement mettent en évidence de nouvelles réductions marquées pour la période 2017-2019. Cette situation n'est pas sans risque pour la réputation des Pays-Bas sur la scène internationale et la pérennité des progrès réalisés sur le plan du développement grâce à l'aide néerlandaise.

La répartition de l'APD bilatérale des Pays-Bas correspond aux priorités thématiques définies dans *A World to Gain*. On a observé une évolution vers des appels d'offres centralisés, ainsi qu'un rôle plus important du secteur privé et des institutions du savoir du pays. Cette évolution, conjuguée à la forte augmentation du coût des réfugiés dans le pays donneur en 2014 et 2015, a entraîné une baisse de la part de l'APD bilatérale spécifiquement ciblée sur des pays bénéficiaires (l'aide-pays programmable).

L'intention affichée dans *A World to Gain* d'accroître les dotations aux 15 pays partenaires n'apparaît pas clairement dans les dotations effectives. Une part importante et croissante des dons est ouverte à des pays autres que les 15 pays partenaires. Dans certains cas, plus de 60 pays peuvent recevoir des financements. À peine plus de 11 % de l'APD bilatérale totale sont allés directement vers les pays les moins

avancés (PMA) en 2015. Si l'on prend en compte l'APD bilatérale et multilatérale, les ressources dirigées vers des PMA ont représenté 0.14 % du revenu national brut (RNB) en 2015, un chiffre en hausse par rapport à 2014 (0.13 %) mais qui demeure en-deçà de l'objectif de 0.20 % fixé par les Nations Unies.

L'analyse du ciblage géographique du programme se heurte à l'absence de données au niveau du pays, tant pour l'APD que pour les autres apports financiers des Pays-Bas, dans les rapports statistiques destinés à l'OCDE. À titre d'exemple, près de 82 % de l'APD bilatérale de 2015 n'ont pas pu être affectés par groupes de pays classés par revenus ce qui peut avoir un effet sur la notification des apports des PMA. En raison de ces données incomplètes, il est difficile pour les parlements, des Pays-Bas comme des pays partenaires, de superviser pleinement l'APD néerlandaise. Cette carence va à l'encontre des efforts déployés par les ambassades néerlandaises pour façonner et optimiser l'intégralité des activités des Pays-Bas en matière d'aide et d'échanges au niveau des pays.

Les Pays-Bas sont un donneur multilatéral majeur qui fait montre de bonnes pratiques à bien des égards. Même si les sommes versées aux organismes multilatéraux ont été réduites, ces baisses ont été gérées et communiquées en temps opportun. Les décisions relatives à l'affectation de l'aide reposent sur des états des lieux et des évaluations réalisées conjointement par les donateurs, qui sont présentés au parlement néerlandais. Les dons multilatéraux sont de plus en plus souvent préaffectés aux priorités thématiques des Pays-Bas et liés aux intérêts néerlandais. Il importera de préserver les contributions au budget de base des organisations afin de permettre aux Pays-Bas de réaliser leur intention affichée de participer de manière stratégique à la réforme et à la gouvernance du système multilatéral.

A World to Gain souligne l'importance de partenariats larges et diversifiés. En 2015, un quart de l'APD bilatérale néerlandaise a été dirigée vers des organisations de la société civile ou acheminée par celles-ci, conformément à un objectif fixé par le parlement néerlandais. Une part moindre, 7 %, a été dirigée vers le secteur privé ou acheminée par celui-ci.

En 2015, 60 % de l'APD bilatérale ventilable des Pays-Bas, soit 2 milliards EUR, étaient ciblés sur l'égalité entre les sexes – un chiffre bien supérieur à la moyenne du CAD, qui reflète le rôle de chef de file du pays sur cette thématique. En 2015, près d'un-tiers (30 %) de l'APD bilatérale ventilable était dirigée vers la lutte contre le changement climatique et 15 % vers l'environnement. Cependant, le montant de ces apports connaît des variations considérables depuis quelques années.

Recommandations

- 3.1** Les Pays-Bas devraient mettre fin à la baisse de leurs dotations d'APD et renouveler leurs efforts afin de porter l'APD à 0.7 % du RNB.
- 3.2** Conformément à leurs engagements en faveur de la transparence et de la reddition de comptes, les Pays-Bas devraient, lors de la notification de leurs apports d'APD, indiquer précisément le pays destinataire.
- 3.3** Les Pays-Bas devraient maintenir le niveau des contributions au budget de base des organisations multilatérales afin de se doter de la légitimité nécessaire pour participer de manière stratégique aux structures de gouvernance multilatérales pertinentes.

Principales conclusions

L'innovation et la flexibilité sont devenues les marques de fabrique – et les atouts prisés – de la coopération pour le développement néerlandaise. Les Pays-Bas continuent de repousser les frontières, que ce soit à travers l'aide au programme d'action relatif à la politique commerciale ou à travers des partenariats et des mécanismes de financement novateurs. Dans le même temps, les Pays-Bas sont conscients de la nécessité de professionnaliser plus avant leur dispositif institutionnel, de façon à créer un système plus intégré pour l'acheminement et l'exécution. Ils ont, par exemple, mis en place des tableaux de bord en vue d'améliorer les flux de gestion et d'information organisationnelle.

Les Pays-Bas ont adapté leur modèle d'activité et leurs structures institutionnelles au nouveau cadre d'action publique. La coordination à l'échelle de l'ensemble de l'administration, par exemple en ce qui concerne les Objectifs de développement durable, fonctionne bien. Toutefois, dans un contexte de ressources limitées, les Pays-Bas ont désormais besoin de faire l'état des lieux de sa structure et de son organisation afin de fournir une coopération pour le développement qui soit efficace. Trois éléments méritent une attention particulière : le rôle des ambassades, la planification stratégique de la main-d'œuvre et la gestion du changement.

Seulement 10 % de l'APD néerlandaise est acheminée *via* les ambassades, y compris aux pays prioritaires. De plus en plus de financements sont dirigés vers des instruments et des appels d'offres provenant La Haye. Même si ces apports bénéficient aux partenaires prioritaires, ils ne sont pas reflétés dans les plans stratégiques nationaux pluriannuels.

Si des mécanismes ont été mis en place dans le but d'améliorer la coordination entre le siège et le terrain, avec par exemple des protocoles pour les règles d'engagement, les ambassades et leurs pays partenaires ont du mal à obtenir un tableau complet de l'activité néerlandaise, y compris des investissements de la banque de développement néerlandaise (FMO). Il s'ensuit inévitablement que des possibilités de maximiser l'impact et la durabilité n'ont pas été saisies, comme l'a également observé la direction Évaluation de la politique et des opérations (IOB). La préparation

de la prochaine génération de plans nationaux offre l'occasion de réfléchir au rôle, aux ressources et à l'influence des ambassades néerlandaises dans la structure globale.

Les ressources humaines affectées à la coopération néerlandaise pour le développement sont également sous tension, ce qui nuit au moral et à la continuité. De nombreux experts du développement dotés d'une grande ancienneté, par exemple, partiront bientôt à la retraite. Les effectifs permanents sont remplacés par du personnel temporaire. Les ambassades disposent de peu de flexibilité pour ajuster les compétences spécialisées complémentaires en fonction des besoins ou du contexte. Il est de plus en plus fait appel à des effectifs locaux, mais peu d'opportunités de promotion ou d'autres évolutions de carrière leur sont offertes.

Des progrès ont été accomplis sur le plan de l'accès aux données sur les ressources humaines et sur leur utilisation. Toutefois, les Pays-Bas devront réfléchir, à travers une planification stratégique de la main-d'œuvre, à l'ensemble de compétences requis pour faire face aux nouvelles priorités d'action publique, en particulier pour la gestion de nouveaux partenariats.

En droite ligne du programme d'action général pour la « modernisation de la diplomatie » défini par le ministère des Affaires étrangères, les Pays-Bas devront trouver de nouveaux moyens d'intervenir dans les contextes nationaux et d'allouer des effectifs. Ainsi, il pourrait exister de nouveaux potentiels pour exploiter l'expertise présente dans l'ensemble de l'administration et développer des approches plus régionales.

La combinaison de la réorientation de l'action publique, des pressions budgétaires, des exigences liées à l'approche par appels d'offres et de la surveillance accrue de l'aide a exacerbé les pressions que subit la main-d'œuvre. Les enquêtes auprès du personnel confirment que les niveaux de stress sont élevés et tous les membres du personnel ne perçoivent pas clairement en quoi ils contribuent à la vision et à la stratégie globales. À l'heure où les Pays-Bas révisent ou affinent leur organisation et leur gestion, ils devraient s'attacher directement à obtenir le meilleur impact sur le développement possible avec les ressources disponibles, à gérer les charges de travail et à soutenir

le personnel au moyen d'orientations claires et de la gestion des performances.

Recommandations

- 4.1** Les Pays-Bas devraient améliorer le rôle des ambassades dans les pays dits « partenaires », notamment en leur confiant des fonds, afin d'accroître l'efficacité et la durabilité des investissements néerlandais.
- 4.2** Les Pays-Bas devraient améliorer leur communication interne, de sorte que les membres du personnel, y compris les effectifs employés localement, sachent clairement en quoi ils participent à la vision globale régissant la coopération pour le développement et qu'ils aient les moyens adéquats pour ce faire.
- 4.3** Les Pays-Bas devraient trouver de nouveaux moyens de disposer d'une main-d'œuvre flexible et agile, dotée des compétences nécessaires pour mener à bien les priorités de l'action publique, ainsi que de nouvelles méthodes de travail, remédiant aux déficits et aux points de tension mis en évidence dans les nouveaux processus de planification stratégique de la main-d'œuvre.

5

Mise en œuvre et partenaires de la coopération néerlandaise

Indicateur : Le membre a une conception de l'exécution de son programme qui favorise l'acheminement d'une aide de qualité dans les pays partenaires et optimise l'impact de son soutien tel que défini dans le Partenariat de Busan

Principales conclusions

Les Pays-Bas s'efforcent d'accroître leur flexibilité, de veiller à la pertinence des politiques publiques et de mettre en évidence des synergies entre les différents portefeuilles lors de l'élaboration du budget et de la programmation. Plusieurs initiatives les y encouragent. Les examens des portefeuilles s'attachent à préparer et à dresser un état des lieux des activités pour toutes les thématiques et tous les pays. Une solide évaluation des programmes et un processus de « qualité à l'entrée » améliorent la pertinence de l'action publique et la qualité de la programmation. Les plans stratégiques sur quatre ans inscrits au budget assurent aux ambassades et aux pays partenaires une prévisibilité à moyen terme et respectent la spécificité en fonction du contexte. Ces plans devraient être étendus au-delà des 15 pays « partenaires ». L'analyse des risques dans les programmes-pays est exhaustive.

Cependant, les Pays-Bas ne ménagent pas un équilibre adéquat entre l'innovation et la flexibilité, la prévisibilité et la réactivité. L'approche par appel d'offres conduite au niveau central attire diverses entreprises, universités et autres organisations non gouvernementales néerlandaises. Elle attire un certain nombre de modèles de financement novateurs visant à relever de grands défis de développement. Toutefois, cette approche compromet les engagements vis-à-vis de l'efficacité du développement, comme le montre la dégradation des scores enregistrés pour certains indicateurs dans le rapport de suivi 2016 du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement.

Premièrement, cette approche génère inévitablement un programme fragmenté, qui est à la fois difficile à gérer en interne et complexe à appréhender pour les partenaires externes. Deuxièmement, elle conduit à porter moins d'attention à l'utilisation et au renforcement des systèmes des pays partenaires, pourtant essentiels à la durabilité à long terme. Troisièmement, les plans relatifs aux ambassades n'apportent qu'une vision partielle des activités néerlandaises dans le pays, affaiblissant la redevabilité mutuelle entre les Pays-Bas et les pays partenaires. Enfin, l'objectif explicite d'internationaliser l'activité néerlandaise risque de peser sur le niveau d'aide non liée du pays, qui a toujours été élevé. Le prochain cycle

de planification devrait s'attacher à remédier à ces déséquilibres.

Dans le même temps, les Pays-Bas améliorent la réputation qu'ils ont d'adopter des approches de partenariat solides, qu'incarne parfaitement l'approche appelée « *Dutch Diamond* », qui mobilise tous les secteurs de la société dans des partenariats et alliances multipartites, s'appuyant sur les atouts respectifs du secteur privé, du milieu universitaire et de la société civile. Elle encourage une meilleure harmonisation avec d'autres donateurs à travers, par exemple, une programmation conjointe avec l'UE.

Les Pays-Bas ont accéléré leurs investissements dans les plateformes de connaissances et ont développé divers instruments d'APD visant à accroître les investissements du secteur privé dans les pays en développement et à renforcer le rôle de ce dernier dans la coopération pour le développement. L'expérience accumulée au fil de nombreuses années est riche de connaissances, grâce auxquelles les Pays-Bas peuvent encore affiner leurs partenariats avec le secteur privé et des instituts de la connaissance et évaluer leur valeur ajoutée. En particulier, le nombre d'instruments de financement pourrait encore être réduit et l'on pourrait davantage s'assurer que les programmes reflètent les priorités des pays partenaires.

La nature de la relation des Pays-Bas avec la société civile a évolué au cours de la période examinée. On a observé une impulsion pour préserver l'indépendance des organisations de la société civile (OSD) vis-à-vis des dépenses publiques et donc une tendance à se détourner des contributions au budget central. En lieu et place, les OSC peuvent se livrer concurrence pour obtenir des subventions du ministère dont relève tel ou tel domaine thématique. En outre, un nouveau cadre d'action publique innovant inclut un budget grâce auquel les OSC peuvent prendre part au programme « *Dialogue and dissent* ». Le CAD peut utilement en tirer enseignement, ainsi que d'autres initiatives de donateurs qui s'efforcent de remédier à l'amenuisement de l'espace dont dispose la société civile à l'échelle mondiale.

Recommandations

- 5.1** Afin de renforcer leur impact et d'éviter la poursuite de la fragmentation et de la dispersion, les Pays-Bas devraient passer en revue et rationaliser leurs instruments et appels d'offres, et en particulier leur approche relative au développement du secteur privé.
- 5.2** Afin d'honorer leur engagement concernant l'efficacité du développement, les Pays-Bas devraient :
- 1) intégrer tous les programmes et financements qui bénéficient à des pays partenaires dans des stratégies par pays et conclure un accord officiel sur ces stratégies avec les pays concernés afin d'améliorer la prévisibilité, la transparence et la redevabilité ;
 - 2) améliorer l'utilisation des systèmes des pays partenaires ou les renforcer ;
 - 3) continuer de ne pas lier leur aide.

6

La gestion axée sur les résultats et la redevabilité dans la coopération néerlandaise pour le développement

Indicateur : Le membre place ses activités de planification et de gestion sous le signe de la gestion axée sur les résultats, de l'apprentissage, de la transparence et de la reddition de comptes

Principales conclusions

Forts des progrès qu'ils avaient accomplis en termes de notification des résultats, relevés dans le précédent examen par les pairs, les Pays-Bas développent une culture du résultat plus solide. Ils mettent désormais l'accent sur l'utilisation des résultats dans l'apprentissage et la prise de décisions, et améliorent leur communication des résultats. Cette démarche vient compléter une reddition de comptes au Parlement déjà solide en ce qui concerne les résultats obtenus. Elle remédie à des problèmes associés à la fragmentation de l'information sur les résultats. Les Pays-Bas investissent également dans les structures et systèmes permettant une gestion axée sur les résultats, même s'il s'agit encore d'un chantier en cours.

Au cœur de ces efforts se trouve l'introduction, en 2016, d'un ambitieux cadre de résultats global, construit autour de 15 indicateurs alignés sur les Objectifs de développement durable. Celui-ci devrait également améliorer l'alignement sur le cadre de résultats des pays partenaires, dans la mesure où les résultats à utiliser au niveau du pays sont négociés avec les gouvernements partenaires *via* le processus de planification stratégique pluriannuelle.

À l'avenir, les budgets seront eux aussi influencés par le cadre de résultats. Durant cette transition, les Pays-Bas devraient préserver leur flexibilité afin de se concentrer sur les gains à long terme en matière de développement et pas seulement sur des cibles à court terme. Ils ont tous les atouts en main pour conserver cette focalisation étant donné leur brillante utilisation des théories du changement pour étayer leurs priorités. Des indicateurs et données désagrégés permettraient également de créer, pour les Pays-Bas, des incitations plus fortes à se concentrer sur les plus pauvres, les plus vulnérables et ceux qui ont pris le plus de retard.

Le solide système d'évaluation néerlandais est davantage ancré que le système de gestion des résultats. Le système d'évaluation couvre politiques publiques et opérations, processus et impact, ainsi qu'une palette d'intérêts et de besoins. La direction Évaluation de la politique et des opérations (IOB) des Pays-Bas constitue un exemple d'unité d'évaluation

indépendante de premier ordre. Des investissements substantiels dans les plateformes de connaissances et les partenariats viennent par ailleurs compléter l'impressionnante base de données factuelles dont disposent les Pays-Bas.

Il reste toutefois de la marge pour améliorer l'utilisation de ce corpus de données factuelles dans le but d'encourager l'apprentissage et d'éclairer la prise de décisions. Ainsi, on ne sait pas avec précision dans quelle mesure les constats d'évaluation sont systématiquement suivis de mesures ni en quoi ils contribuent aux nouvelles politiques et stratégies. Les plateformes de connaissances des pays partenaires pourraient être mieux prises en compte, et des connexions plus fortes pourraient être établies avec les initiatives et les chercheurs des pays partenaires. Plus largement, les Pays-Bas devront continuer de veiller à ce que les systèmes soient adaptés au but recherché, à savoir recueillir les connaissances et les partager dans l'ensemble de l'organisation, en établissant des liens au sein des différentes thématiques et équipes et entre elles.

La partie extérieure du programme de développement devient plus ouverte. Les performances des Pays-Bas en matière de transparence s'améliorent, et le pays s'est engagé avec une très forte détermination à utiliser l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide pour la notification des activités et des résultats. Le ministère des Affaires étrangères teste des méthodes plus interactives pour présenter au grand public et au Parlement néerlandais les informations relatives aux résultats.

Les Pays-Bas ont également élaboré un plan d'action sur la communication adapté aux différents publics en fonction de leur influence et de leur intérêt. Il s'agit là d'une évolution positive, mais par ailleurs, les ressources consacrées à l'éducation au développement ont été comprimées. L'éducation au développement n'est plus intégrée dans les programmes scolaires et ne compte plus parmi les activités pouvant bénéficier de subventions à la société civile. Le pays passe ainsi à côté d'occasions d'associer d'autres ministères et

partenaires pour renforcer la sensibilisation au développement aux Pays-Bas.

Recommandations

6.1 Afin d'améliorer l'apprentissage et de mieux éclairer la prise de décisions, les Pays-Bas devraient :

1) améliorer les systèmes permettant une gestion axée sur les résultats de sorte que les informations relatives aux résultats puissent être utilisées pour piloter le programme ;

2) désagréger les données afin d'appuyer l'engagement néerlandais à soutenir l'inclusion et à ne laisser personne de côté ;

3) maintenir leur engagement concernant la production de connaissances, et mieux mettre en relation les partenaires néerlandais dans le domaine de la connaissance avec leurs homologues sur le terrain afin d'accroître l'utilisation de données factuelles.

6.2 Les Pays-Bas devraient investir dans l'éducation au développement afin d'améliorer la sensibilisation et le soutien au développement, en droite ligne du fort engagement des Pays-Bas vis-à-vis des problématiques mondiales.

Principales conclusions

L'aide humanitaire constitue une priorité de l'action publique pour les Pays-Bas. L'augmentation substantielle du budget dédié à l'action humanitaire depuis 2015 est à la mesure du poids accordé au programme humanitaire, faisant des Pays-Bas un donneur crucial à l'échelle mondiale de l'aide humanitaire.

Grâce aux efforts déployés par les Pays-Bas dans l'ensemble de l'administration et à un financement pluriannuel flexible, ils ont tous les atouts pour faire face à des crises complexes, dans lesquelles l'aide humanitaire, l'aide au développement, les politiques migratoires et le renforcement de l'État sont étroitement liés. Des travaux structurés concernant l'action publique ont également permis de développer plusieurs outils nouveaux, tels que les transferts en espèces, mais aussi la transparence et l'innovation, qui concordent tous avec les priorités mondiales définies lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire 2016.

Les Pays-Bas renforcent leur influence sur le paysage humanitaire mondial en interagissant avec d'autres acteurs de la coopération et en participant aux conseils d'organisations multilatérales. Les Pays-Bas disposent également d'un système d'alerte précoce clair et d'un mécanisme de coordination civil-militaire qui fonctionne bien.

L'ambition des Pays-Bas s'agissant de l'aide humanitaire est également portée par de nouveaux mécanismes de financement. En particulier, le *Dutch Relief Fund* (fonds de secours néerlandais) est devenu l'instrument phare des Pays-Bas pour mobiliser leur aide humanitaire. Ce fonds leur permet d'apporter une aide humanitaire flexible et pluriannuelle à leurs partenaires, en plus des financements aux budgets centraux qu'ils fournissent *via* leur budget ordinaire consacré à l'aide humanitaire.

Afin de garantir les financements pour les organisations non gouvernementales (ONG) au sein du *Dutch Relief Fund*, le ministère des Affaires étrangères a contribué à bâtir un solide consortium d'ONG néerlandaises, la *Dutch Relief Alliance*, qui est suffisamment stable pour lever des fonds en dehors des Pays-Bas. Ces derniers méritent d'être félicités pour avoir mis sur pied un modèle de partenariat qui favorise la coopération et repose sur la valeur ajoutée de chaque membre.

La crédibilité des Pays-Bas en tant que donneur majeur a été encore renforcée lorsqu'ils ont déployé des conseillers régionaux sur le terrain en Afrique de l'Est et au Moyen-Orient qui devaient évaluer les besoins, se mettre en rapport avec des partenaires et opérer le suivi des projets. Les Pays-Bas sont encouragés à exploiter cette nouvelle expertise de terrain afin de renforcer leurs analyses et connaissances contextuelles, par exemple en évaluant les capacités locales de réaction.

Toutefois, l'ensemble de ces impressionnants travaux visant à façonner une meilleure réponse humanitaire est en péril. Le système constitué autour du *Dutch Relief Fund* reste fragile et n'est pas encore ancré dans la politique humanitaire des Pays-Bas. En outre, il n'est pas sous-tendu par des financements prévisibles.

Les Pays-Bas devraient protéger leur système d'aide humanitaire afin de demeurer un partenaire fiable et prévisible. Un moyen de garantir la perpétuation du modèle du *Dutch Relief Fund* consisterait à actualiser la politique humanitaire de 2012 intitulée *Aid for People in Need* de façon à ancrer les financements et la nécessaire présence sur le terrain dans un cadre solide.

Une stratégie actualisée démontrerait également le bien-fondé d'initiatives innovantes, par exemple d'une récente proposition de centre de données pour l'action humanitaire afin de renforcer la transparence de ces actions. La stratégie devrait clarifier le rôle de l'aide humanitaire dans des crises complexes de sorte qu'il apparaisse clairement que lorsque l'aide humanitaire, la coopération pour le développement et les migrations sont interdépendantes, l'assistance humanitaire ne peut pas remédier aux causes profondes des conflits et des migrations.

Du fait que les Pays-Bas respectent de nombreux principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire, par exemple en apportant à ses partenaires essentiellement des contributions au budget central ou assortie d'une préaffectation relativement souple, il est délicat de communiquer au Parlement ou au grand public les résultats obtenus sur le plan de l'aide humanitaire. Il est essentiel d'explicitier plus clairement comment les financements humanitaires permettent de renforcer le soutien des milieux politiques et du grand public. Les Pays-Bas devraient donc tirer parti de leur rôle clé en tant que donneur humanitaire pour développer, notamment auprès de leurs partenaires

multilatéraux, une approche plus stratégique de la communication.

Recommandations

7.1 Les Pays-Bas devraient actualiser leur politique humanitaire afin de consolider leurs travaux en matière d'innovation humanitaire et ancrer le *Dutch Relief Fund* et la présence sur le terrain dans un cadre solide.

7.2 Les Pays-Bas devraient élaborer des stratégies de communication avec les partenaires à qui ils fournissent des contributions au budget central afin de permettre un meilleur retour d'information à l'opinion publique dans le pays.

Obtenir le rapport complet (en anglais seulement)

OECD Development Co-operation Peer Reviews: The Netherlands 2017

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264278363-en>

