

# Synthèse : Donner à la société civile les moyens d’agir par une coopération efficace au service du développement

---

Reconnaissant le rôle important que joue la société civile dans le développement, les membres du Comité d'aide au développement (CAD) acheminent près de 21 milliards USD, soit 15 % de leur aide publique au développement (APD) bilatérale vers des organisations de la société civile (OSC). Pour veiller à apporter un soutien efficace aux OSC dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour instaurer un environnement propice à l'action de la société civile, les membres devraient définir plus précisément leurs politiques vis-à-vis de la société civile, alléger la charge administrative qui pèse sur les OSC, et renforcer leur légitimité et l'exercice de la redevabilité en assouplissant les règles applicables à la gestion des fonds et des programmes. Cette Synthèse des données, des réponses aux enquêtes et des articles publiés sur la question permet de dresser un bilan de l'état actuel des relations entre les membres et les OSC et de présenter des propositions d'action en vue de les améliorer encore.

---

La société civile et les organisations de la société civile (OSC) sont des acteurs importants du développement. Les OSC jouent un rôle en tant que prestataires de services dans les situations de développement et les contextes humanitaires. Elles contribuent à l'élaboration des politiques par le dialogue et la sensibilisation. Elles sont par ailleurs des chefs de file de la promotion et de la protection des droits de la personne et de la démocratisation. Les OSC sont appréciées pour leur expérience, leur expertise, leur réactivité et leur flexibilité. Elles sont aussi réputées pour leur capacité à repérer les obstacles – nouveaux comme anciens, et souvent, systémiques – au développement social, économique et démocratique, à innover, élaborer et mettre en œuvre des solutions.

Les OSC jouent un rôle important dans la coopération pour le développement, comme acteurs du développement à part entière mais aussi comme partenaires d'exécution des membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. D'après les statistiques de l'OCDE, les membres du CAD (ci-après les « membres ») ont alloué près de 21 milliards USD aux OSC en 2018, ce qui représente 15 % du total de l'aide publique au développement (APD) bilatérale (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>). Les OSC des pays membres apportent également un volume considérable de contributions de source privée, estimées à 42 milliards USD en 2018, à l'appui de la coopération pour le développement (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>).

Les OSC sont largement reconnues pour le rôle important qu'elles jouent dans le développement. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est sans équivoque quant à la nécessité de mobiliser tous les acteurs du développement, y compris les OSC, pour œuvrer à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et au suivi de leur mise en œuvre. Le partenariat mondial renforcé pour la concrétisation de l'ODD 17 (Revitaliser le Partenariat mondial pour le développement durable) a pour but de mobiliser tous les niveaux d'administration, le secteur privé et la société civile, entre autres, dans le cadre d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration, au service de la concrétisation des ODD. En outre, les OSC jouent un rôle crucial dans la participation citoyenne et l'exercice de la redevabilité. De ce point de vue, elles sont également déterminantes pour la réalisation de l'ODD 16 (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous) car elles font partie intégrante de telles sociétés et des institutions appelées à rendre des comptes évoquées dans l'énoncé de cet ODD. Le rapport 2018 de l'OCDE *Coopération pour le développement - Agir ensemble pour n'oublier personne*, met en lumière, dans les processus de développement, le rôle vital qui est celui des OSC pour faire entendre la voix de ceux qui sont les premières victimes de la pauvreté, des inégalités et de la vulnérabilité et permettre d'honorer l'engagement de ne laisser personne de côté énoncé dans le Programme 2030 (OCDE, 2018<sup>[2]</sup>). En outre, les OSC sont considérées comme des partenaires clés en matière d'aide humanitaire dans le Grand compromis (« Grand Bargain »), dont les adhérents s'engagent à collaborer avec les OSC avec efficacité et efficience (Comité permanent interorganisations, 2019<sup>[3]</sup>).

Depuis le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de 2008, les parties prenantes au Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED) reconnaissent pleinement l'importance des OSC, en leur qualité de partenaires d'exécution des fournisseurs de coopération pour le développement, des gouvernements des pays partenaires et du secteur privé, mais aussi d'acteurs du développement indépendants (OCDE, 2008<sup>[4]</sup>). Le PMCED – y compris les membres et d'autres fournisseurs de coopération pour le développement, les gouvernements des pays partenaires, les OSC et d'autres encore – reconnaît également qu'un environnement facilitateur est indispensable si l'on veut que les OSC soient à même de maximiser leur contribution au développement. Lors des réunions à haut niveau et au niveau des hauts fonctionnaires de 2016 et 2019, le PMCED a réaffirmé les engagements visant à créer un environnement favorable aux OSC et à promouvoir l'efficacité de leur action en faveur du développement (PMCED, 2016<sup>[5]</sup>; PMCED, 2019<sup>[6]</sup>). Le cadre de suivi du PMCED reprend ces engagements dans son indicateur 2, qui permet d'évaluer les environnements offerts à la société civile au regard de l'existence, ou non, d'un espace dédié aux OSC dans le dialogue sur les politiques, de l'efficacité du soutien apporté aux OSC par les fournisseurs publics de coopération pour le développement et de leur collaboration avec ces dernières, de l'existence de cadres juridiques et réglementaires propices à l'action des OSC, et de l'efficacité, de la redevabilité et de la transparence des OSC (PMCED, 2018<sup>[7]</sup>).

Il apparaît pourtant qu'il faut faire plus pour bâtir et préserver un environnement favorable aux OSC et à la société civile (Équipe de travail sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement propice, 2014<sup>[8]</sup> ; OCDE/PNUD, 2016<sup>[9]</sup> ; OCDE/PNUD, 2019<sup>[10]</sup> ; Brechenmacher et Carothers, 2019<sup>[11]</sup>). De par le monde se multiplient les tentatives de la part des pouvoirs publics de réduire l'espace juridique, réglementaire et politique (autrement décrit comme l'espace civique) dans lequel opère la société civile. Un nombre croissant de gouvernements adoptent des lois, des politiques et des pratiques qui visent à limiter les possibilités offertes aux citoyens de s'unir en vue d'améliorer leur vie quotidienne. Parallèlement, les OSC ont encore une marge d'amélioration en termes d'efficacité et de redevabilité, et leur représentativité, leurs résultats et les problèmes de coordination auxquels elles sont confrontées, que ce soit entre elles ou avec les pouvoirs publics, suscitent des préoccupations. De même, alors que les membres ont de multiples possibilités de mettre à profit les connaissances et les capacités des OSC, ainsi que leur influence de par leur rôle de sensibilisation du public au développement durable, ils ne semblent pas encore apporter un soutien efficace aux OSC dans leur action en faveur du développement dans le cadre de l'édification d'un environnement favorable à la société civile.

*Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile* propose un panorama complet du soutien des membres à la société civile et aux OSC qui en font partie. D'après les conclusions de l'étude, si les membres déploient des efforts pour privilégier des types de soutien et de collaboration qui permettraient aux OSC de maximiser leur contribution au développement, les politiques et pratiques qu'ils adoptent à leur égard ne sont pas à la hauteur de l'ambition affichée. Cette étude constitue une avancée significative visant à aider les membres du CAD à réfléchir sur la manière dont ils peuvent améliorer leur collaboration avec la société civile et les OSC au service du développement.

L'étude s'articule autour de trois chapitres et deux annexes. Le chapitre 1 présente des éclairages puisés dans les orientations de l'OCDE et autres travaux publiés en vue de dégager des enseignements et de déterminer quels sont les obstacles qui subsistent dans ce domaine, notamment à partir de la publication de 2012 de l'OCDE intitulée *Partenariat avec la société civile : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD* (OCDE, 2012<sup>[12]</sup>). Cette publication s'inspirait elle-même d'une étude précédente intitulée *How DAC Members Work with Civil Society Organisations: An Overview*, dans la même veine que la présente étude, mais moins détaillée (OCDE, 2011<sup>[13]</sup>). Le chapitre 2 examine les statistiques de l'OCDE sur les apports d'aide publique au développement (APD) aux OSC et analyse les réponses apportées par les membres et les OSC à deux enquêtes conduites en 2018 et 2019, les documents stratégiques des membres relatifs à leur collaboration avec la société civile, ou encore des éclairages et autres retours d'information issus de consultations en personne ou en ligne avec des membres et des OSC. Les membres et les OSC ont été consultés par l'intermédiaire du Groupe international de donateurs sur la société civile, de la Communauté de pratique du CAD sur la société civile et du Groupe de référence CAD-OSC. Les premiers constats issus du chapitre 2 ont d'abord été publiés sous la forme d'un document de travail (Wood et Fällman, 2019<sup>[14]</sup>). Le chapitre 3 présente des propositions d'action à l'intention des membres et du CAD-OCDE visant à améliorer l'efficacité du soutien qu'ils apportent aux OSC et à la société civile et de leur collaboration avec celles-ci dans le cadre des efforts déployés pour offrir un environnement propice à l'action de la société civile. Ces propositions d'action feront l'objet d'un examen plus approfondi de la part des membres et des OSC, dans l'optique d'élaborer, à terme, des orientations ou une recommandation. L'annexe A contient des informations complémentaires sur les sources et les méthodes de recherche utilisées dans cette étude, et l'annexe B propose des données sur les apports financiers dirigés vers les OSC.

Le reste de cette Synthèse récapitule les principales conclusions dégagées de l'examen des travaux publiés et des orientations de l'OCDE de 2012 dans le chapitre 1 et de l'analyse des résultats des enquêtes et des consultations présentées dans le chapitre 2. Ces conclusions ont trait à la définition des OSC et de la société civile, aux objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile, aux avantages et inconvénients de la collaboration avec les OSC, aux politiques relatives à la collaboration avec les OSC et la société civile, aux mécanismes de soutien financier et à leurs destinataires, aux approches du

dialogue et de la consultation, aux obligations administratives, aux méthodes de suivi et d'apprentissage, et aux pratiques de nature à promouvoir la responsabilité et la transparence. En conclusion, la Synthèse expose les propositions d'action à l'intention des membres, et du CAD-OCDE lui-même, visant à améliorer l'efficacité de leur action aux côtés des OSC et de la société civile et, par extension, l'environnement propice à l'action de la société civile.

## Principales conclusions

### ***Définition des OSC et de la société civile***

La société civile regroupe l'ensemble des OSC et des autres formes semi-formelles ou informelles de fédérations de personnes ou d'associations. Elle renvoie également à la sphère ou à l'espace dans lequel ces acteurs interagissent entre eux et avec d'autres acteurs. Si les définitions des OSC (et des organisations non gouvernementales ou ONG) adoptées par les membres présentent des points communs, elles diffèrent également à divers égards, en particulier la mesure dans laquelle elles rendent compte de la diversité des acteurs de la société civile. Les membres définissent rarement ce qu'ils entendent par société civile. Il n'est pas toujours simple de définir ce que recouvrent la société civile et les OSC en raison de la diversité des formes d'organisation et d'association dans l'ensemble du secteur. Le fait qu'il n'existe pas de définition commune peut nuire à la cohérence de l'action des membres dans la mise en œuvre des propositions d'action figurant dans la présente étude. De plus, les définitions que les membres donnent de la société civile et des OSC, lorsqu'elles ne sont pas générales et inclusives, peuvent avoir pour effet de les empêcher de collaborer avec tout l'éventail d'acteurs formels et informels qui constituent le secteur de la société civile. Les définitions que donnent l'OCDE et le CAD des OSC (et des ONG) sont un bon point de départ vers une plus grande convergence des définitions entre les membres.

### ***Évolution des politiques relatives à la collaboration avec les OSC et la société civile***

La majorité des membres se sont dotés, sous une forme ou une autre, de documents stratégiques couvrant leur collaboration avec la société civile et les OSC, et environ la moitié d'entre eux de documents stratégiques portant spécifiquement sur la société civile et les OSC. Le type de document dont les membres estiment qu'ils constituent leur politique ou leur stratégie vis-à-vis des OSC et la société civile est très variable et peut prendre la forme d'une loi, d'une politique, d'une stratégie, de lignes directrices, de principes ou de plans d'action. Ces politiques sont généralement élaborées, et le suivi en est parfois assuré, en consultation avec les OSC. Un document stratégique relatif aux OSC et/ou à la société civile permet d'inscrire l'action dans un cadre transparent qui facilite l'articulation des objectifs d'un membre avec les modalités de sa collaboration avec les OSC et la société civile. Les OSC, qui appellent de leurs vœux une véritable politique à l'égard des OSC et/ou de la société civile, souhaitent en outre une meilleure intégration des considérations relatives à la société civile, y compris la question de l'espace civique, dans un large éventail de politiques des membres afin d'en renforcer la cohérence. La politique étrangère, les politiques relatives à l'investissement du secteur privé, la politique commerciale, la politique migratoire, la politique en matière de sécurité, la politique fiscale ou encore les technologies numériques sont autant de domaines qui gagneraient à intégrer les considérations relatives aux OSC.

### ***Objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile***

Les membres devraient définir clairement les objectifs de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Dans l'idéal, les membres ont deux types d'objectifs. Le premier reflète la valeur intrinsèque attachée à une société civile forte, pluraliste et indépendante. Le deuxième a trait au rôle indispensable que jouent les OSC en tant que partenaires d'exécution pour le compte des membres dans le but d'atteindre des objectifs de développement autres que le seul renforcement de la société civile, et en général dans des

secteurs ou autour de thématiques précises (ex. : la santé, l'éducation, la démocratisation ou l'égalité entre hommes et femmes). D'après leurs réponses aux enquêtes, la quasi-totalité des membres poursuivent des objectifs multiples au titre de leur collaboration avec les OSC et la société civile. La plupart des membres poursuivent au moins les deux types d'objectifs mentionnés plus haut. Il apparaît que les membres poursuivent l'objectif de renforcement de la société civile en utilisant un éventail de pratiques financières et non financières en vue de rendre l'environnement propice à l'action des OSC et de la société civile dans les pays partenaires. La sensibilisation du public dans les pays membres constitue également un objectif important pour ces derniers. Les membres sont de plus en plus conscients que, dans les contextes fragiles, leurs objectifs doivent suivre des approches globales et complémentaires qui finissent, à terme, par réduire les besoins, comme la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix y appelle (OCDE-CAD, 2019<sup>[15]</sup>).

### ***Avantages et inconvénients de la collaboration avec les OSC et la société civile***

Les membres sont nombreux à attribuer de nombreux avantages à la collaboration avec les OSC, du fait notamment de leur proximité avec les bénéficiaires, de leur aptitude à atteindre des populations en situation de vulnérabilité ou exposées à un risque élevé de marginalisation, ainsi que de leur capacité à fournir différents services. En revanche, les membres rencontrent quelques obstacles dans leur collaboration avec les OSC, par exemple la duplication des efforts ou le manque de coordination, ou encore la difficulté à démontrer les résultats obtenus et à les agréger. Globalement, toutefois, les membres citent plus fréquemment dans l'enquête les avantages de la collaboration avec les OSC que ses inconvénients. Les membres mettent plus fréquemment en avant les atouts de leur collaboration avec des OSC des pays membres et des OSC internationales qu'avec des OSC des pays partenaires, même si de nombreux avantages sont néanmoins associés à la collaboration avec ces dernières. Un nombre significatif, et presque égal, de membres attribuent les avantages le plus souvent évoqués de la collaboration avec les OSC aux OSC des pays membres et aux OSC internationales ainsi qu'aux OSC des pays partenaires, ce qui suggère que chaque type d'OSC peut devenir un partenaire apprécié des membres. Toutefois, l'aptitude des OSC de pays membres à sensibiliser le public et à mobiliser le grand public autour des questions de développement dans les pays membres est citée par ces derniers comme l'un des principaux avantages des OSC des pays membres ou des OSC internationales, mais pas des OSC des pays partenaires.

### ***Modalités d'acheminement du soutien financier***

Le mécanisme de soutien financier des membres le plus couramment utilisé est le soutien à des projets et/ou à des programmes. Le recours par les membres à des mécanismes de partenariat, d'accords-cadres ou de soutien sous forme de contributions au budget ordinaire est moins fréquent. Selon les statistiques de l'OCDE pour 2018, l'essentiel du soutien financier apporté aux OSC (85 %) passe par l'intermédiaire d'OSC en tant qu'organismes d'exécution de projets/programmes pour le compte des membres, les 15 % restants étant dirigés vers des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants sous la forme de contributions à leur budget ordinaire. L'une des principales raisons de la préférence des membres pour le soutien à des projets/programmes mis en œuvre par le canal d'OSC réside dans le fait que ce type de soutien est jugé plus approprié pour mettre en évidence des résultats tangibles au regard du développement sur le court terme. Pourtant, d'après leur expérience, les OSC jugent court-termiste et exagérément directif le soutien financier apporté par les membres en ce qu'il s'assortit de nombreuses conditions, définies en fonction des priorités des membres. Le soutien au budget ordinaire des OSC est la forme de soutien qui a leur préférence. C'est également celle qui est la plus efficace au regard du développement, de par sa prévisibilité, sa flexibilité, sa durabilité, son efficacité administrative et; ce qui n'est pas négligeable, le degré d'appropriation locale et de redevabilité. Quel que soit le type de soutien apporté aux OSC, il doit leur permettre de répondre aux priorités et aux exigences de leurs partenaires au niveau du pays partenaire. Une supervision rigide, en sapant la capacité des OSC à le faire, s'avère donc

préjudiciable à la légitimité des OSC et à l'exercice de la redevabilité au niveau des pays partenaires, ce qui risque d'affaiblir plutôt que de renforcer la société civile dans les pays partenaires.

Les membres poursuivent effectivement l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires dans le cadre de leurs mécanismes de projets/programmes et *via* le soutien qu'ils leur apportent, par exemple lorsque ce soutien n'est pas associé à une supervision trop rigide ou lorsqu'il passe par un renforcement des capacités des OSC du pays partenaire. Les statistiques relatives aux apports *destinés aux OSC* ou *transitant par leur canal* ne permettent pas d'évaluer dans quelle mesure les membres poursuivent effectivement l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires. Des informations plus nuancées sur la nature des mécanismes utilisés par les membres sont nécessaires pour évaluer l'adéquation entre les objectifs et les mécanismes de soutien.

### ***Quels sont les destinataires du soutien financier***

Une part disproportionnée du financement émanant des membres est dirigée vers des OSC de pays membres ou des OSC internationales par rapport à la part destinée à des OSC de pays partenaires, même si les membres associent nombre des mêmes avantages (et inconvénients) à la collaboration avec les OSC des pays membres ou les OSC internationales et à la collaboration avec les OSC des pays partenaires. Les membres ont de multiples raisons de préférer travailler avec des OSC de pays membres ou des OSC internationales. Ces raisons tiennent aux obligations légales, réglementaires et administratives imposées par les membres et, ce qui va de pair, à des considérations liées aux coûts de transaction (comme la capacité limitée des membres à administrer un soutien direct à de nouvelles OSC du pays partenaire qui sont petites, et souvent (mais pas nécessairement) moins expérimentées. D'autres raisons sont à rapprocher de la riche expérience et de l'expertise acquises par les OSC des pays membres et les OSC internationales, notamment pour mettre en évidence les résultats obtenus, ainsi que des connaissances accumulées et des réseaux établis). Les OSC des pays membres ont également la préférence de ces derniers parce qu'elles contribuent à la sensibilisation de l'opinion et à la mobilisation des citoyens sur le territoire national, parce que le public dans les pays membres, en général, fait confiance à ces OSC et parce qu'elles jouent un rôle dans la diplomatie informelle à l'étranger. La voix de ces OSC et de l'opinion publique dans les pays membres influent également sur la tendance des membres à soutenir les OSC des pays membres.

Les apports des membres sont en outre généralement dirigés vers des OSC bien établies. Une telle démarche peut revenir à se priver d'éléments qui sous-tendent la riche vie associative existant dans les pays membres comme dans les pays partenaires, à l'instar des formes traditionnelles d'association (organisations confessionnelles, syndicales, professionnelles, etc.), des formes hybrides de plus en plus nombreuses comme les entreprises sociales, et des nouvelles formes d'action de la société civile plus informelles et plus mouvantes qui se font jour. Certains membres n'en sont qu'aux prémices d'une collaboration avec un éventail plus diversifié d'acteurs de la société civile, au-delà des OSC dûment établies, notamment les fonds groupés multi-donneurs.

### ***Dialogue et consultation avec les OSC et la société civile***

L'ensemble des membres associent les OSC au dialogue et aux consultations, le plus souvent dans le cadre d'enceintes de dialogue systématiques, planifiées, mais aussi de processus de dialogue ponctuel. Le dialogue systématique avec les OSC est beaucoup plus courant au niveau des services centraux qu'au niveau des pays partenaires. Le dialogue au niveau des pays partenaires s'inscrit plutôt dans un cadre ad hoc, un tiers des membres environ ne menant aucune forme de consultation avec des OSC au niveau des pays partenaires. Le dialogue avec les OSC ne respecte pas nécessairement les normes établies par les bonnes pratiques (concernant par exemple l'inclusivité, l'élaboration en commun des ordres du jour, l'accessibilité, les calendriers) ou ne prévoit pas de mécanismes de retours d'information sur la prise en compte (ou non) des contributions apportées pendant les consultations. Il convient de veiller à la

coordination du dialogue entre les membres, en particulier au niveau des pays partenaires, de façon à éviter la répétition des mêmes efforts et à ne pas surcharger les OSC de demandes de consultation. Les OSC estiment qu'elles manquent de capacités pour participer efficacement au dialogue et aux consultations. En même temps, il est avantageux d'associer les OSC au dialogue sur des thématiques autres que les politiques de coopération pour le développement des membres, comme la politique étrangère, les politiques relatives à l'investissement du secteur privé ou la politique commerciale, ce qui favorise en outre la pertinence et la cohérence des politiques des membres.

### ***Obligations administratives***

Les OSC et les membres continuent de considérer les exigences administratives et, partant, les coûts de transaction associés à l'accès aux financements des membres et à l'établissement de rapports concernant ces apports comme excessivement lourds. Il est parfois difficile de modifier ces exigences, car elles font partie intégrante de l'exercice de redevabilité des membres vis-à-vis de leurs autorités nationales, du parlement et de l'opinion. Pour satisfaire à ces exigences, toutefois, les OSC distraient du temps et des ressources précieuses qui ne peuvent donc être consacrés à leurs activités fondamentales et à la concrétisation de résultats au regard du développement. Même lorsque certains membres s'efforcent d'assouplir les obligations administratives afin d'alléger les coûts de transaction par le biais d'accords pluriannuels, d'une plus grande flexibilité budgétaire, d'une simplification des formulaires ou d'autres pratiques, les OSC estiment que de nouvelles contraintes viennent alors réduire à néant les efforts de rationalisation. On constate toutefois un certain alignement sur les propres systèmes administratifs des OSC et sur les formats de proposition ou de rapports, et il arrive également que soient combinés les obligations et les formats propres aux membres et aux OSC. Il y a cependant peu d'harmonisation des obligations imposées par les membres au-delà de leur participation à des financements groupés multi-donneurs, et même ces financements groupés ne constituent qu'une solution partielle. Les membres ayant participé à l'initiative d'harmonisation de l'Agence suédoise de coopération pour le développement international qui a permis d'établir en 2013 le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs (Sida, 2019, p. 26<sup>[16]</sup>) et les outils qui y sont associés n'ont pas assuré de suivi de la mise en œuvre de ce Code.

### ***Suivi des résultats et apprentissage***

Le suivi est essentiel à la fois pour les membres et pour les OSC de façon à montrer que l'APD allouée aux OSC permet effectivement d'obtenir des résultats au regard du développement. Toutefois, l'application stricte d'une gestion axée sur les résultats qui privilégie des résultats quantitatifs, à gain rapide, selon un processus linéaire peut nuire à la capacité des OSC à innover, prendre des risques, faire preuve de flexibilité et de réactivité vis-à-vis de leurs partenaires ou sur le terrain, et à s'attaquer à des problèmes de développement complexes pouvant aboutir à des évolutions durables porteuses de transformations sur le long terme. Or, c'est pour des capacités de cet ordre que les membres choisissent de travailler avec des OSC. Certains membres adoptent des approches plus itératives et adaptatives en matière de suivi, qui prennent en compte le contexte et font plus de place à l'apprentissage et à la flexibilité afin d'éclairer la prise de décisions sur la voie à suivre en matière de mise en œuvre. Alors que les membres continuent d'ajuster et d'améliorer leurs approches en matière de gestion axée sur les résultats, il est nécessaire d'investir en vue d'améliorer la capacité des OSC à assurer un suivi des résultats.

Une majorité de membres ont recours à des accords (ou des contrats) avec les OSC comprenant une forme ou une autre de cadre de résultats assorti d'indicateurs, lesquels servent de base au suivi et à l'établissement des rapports concernant les initiatives portées par les OSC. La moitié environ des membres permettent aux OSC de définir ou d'élaborer conjointement avec eux les indicateurs, pour tout ou partie, ce qui peut contribuer à favoriser la pertinence de l'action, l'appropriation et la reddition de comptes au niveau local, tout en réduisant la charge administrative pesant sur les OSC.

## **Redevabilité et transparence au niveau des OSC et des membres**

L'obligation, pour les OSC, de rendre compte de leur action et la manière dont cette responsabilité est perçue sont des éléments essentiels de leur efficacité – en leur qualité aussi bien d'acteurs du développement indépendants que d'organismes chargés de la mise en œuvre des programmes pour le compte des membres. Les OSC ont tendance à mettre l'accent sur la reddition de comptes vers le haut (aux membres), même si la reddition de comptes des OSC et des membres au niveau des pays partenaires est déterminante pour bâtir et préserver la légitimité des OSC dans les pays partenaires où elles opèrent. Les membres recourent à de multiples pratiques pour encourager les OSC à développer des liens de redevabilité plus étroits dans les pays partenaires, qui vont d'approches participatives à des incitations à une bonne coordination entre les OSC, ou encore à un soutien en faveur de mécanismes d'autorégulation. Toutefois, les membres n'évaluent pas à sa juste mesure la manière dont l'axe de leurs propres politiques et pratiques peut porter préjudice à la reddition de comptes au niveau des pays partenaires. Si les membres affichent une transparence croissante quant aux apports financiers qu'ils allouent aux OSC, ces informations ne sont pas toujours accessibles aux parties prenantes des pays partenaires ni ventilées par pays partenaire. Les OSC et les membres se partagent la responsabilité de maintenir la redevabilité et la transparence au niveau des pays partenaires, dans la mesure où ce sont des éléments essentiels pour contrer la tendance à une restriction de l'espace dévolu à la société civile.

Eu égard à ces constats, cette étude présente des propositions d'action de nature à améliorer le soutien que les membres apportent aux OSC et à la société civile, et leur collaboration avec celles-ci, comme éléments constitutifs d'un environnement propice à leur action. Ces propositions d'action à l'intention à la fois des membres et du CAD lui-même actualisent les orientations contenues dans *Partenariat avec la société civile : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*, le rapport de l'OCDE de 2012 qui était jusqu'ici la seule source d'orientations du CAD sur la question de la collaboration avec la société civile. Ces propositions d'action constituent une base pour l'élaboration d'un nouvel instrument d'action, qui pourrait prendre la forme d'orientations, ou d'une recommandation, sur les éléments constitutifs d'un environnement propice à la société civile.

## **Propositions d'action à l'intention des membres du CAD**

- Clarifier les définitions des OSC et de la société civile afin d'en favoriser une compréhension commune au niveau de l'ensemble des membres du CAD et élargir le champ de ces définitions de sorte qu'elles soient plus inclusives, de façon à refléter la diversité des formes d'organisation et d'association dans l'ensemble du secteur.
- Élaborer des documents stratégiques qui exposent les objectifs des membres et les modalités de leur collaboration avec les OSC et la société civile, ainsi que des problématiques contextuelles, par exemple la question de l'espace civique. Élaborer et assurer un suivi de ces documents stratégiques, en consultation avec les OSC. Intégrer les considérations relatives à la société civile, y compris la question de l'espace civique, dans des domaines de la politique publique autres que la coopération pour le développement qui influent directement ou indirectement sur les OSC et la société civile.
- Poursuivre les deux types d'objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile, à savoir renforcer une société civile indépendante et pluraliste dans les pays partenaires, et atteindre d'autres objectifs de développement que le seul renforcement de la société civile dans les pays partenaires. Intégrer la promotion d'environnements propices à l'action de la société civile dans les pays partenaires dans l'optique de renforcer la société civile. Refléter l'importance de la complémentarité entre action humanitaire, activités de développement et efforts de recherche de la paix, et du rôle crucial ainsi que de la contribution des acteurs de la société civile à cet égard.

- Corriger le déséquilibre entre les mécanismes de soutien et les apports à l'appui de projets/programmes déployés *par l'intermédiaire* d'OSC en leur qualité de partenaires d'exécution pour le compte des membres, d'une part, et les mécanismes de partenariat/d'accords-cadres/de contributions au budget ordinaire et autres apports connexes *aux* OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants, d'autre part. Recourir à diverses stratégies pour corriger ce déséquilibre, par exemple en optant pour une approche moins directive dans le cadre du soutien à des projets/programmes mis en œuvre *par le canal* d'OSC et en concevant ce soutien de manière à atteindre l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires, en augmentant les contributions au budget ordinaire des OSC, en définissant les moyens de démontrer de manière plus convaincante l'utilité du renforcement d'une société civile indépendante et pluraliste en tant que résultat de développement, et en pérennisant le recours à de multiples dispositifs de soutien financier. Repérer les obstacles à l'adoption d'approches plus cohérentes de l'articulation entre aide humanitaire, développement et recherche de la paix dans les dispositifs de soutien financier, et y porter remède.
- Accroître le soutien financier apporté directement aux OSC des pays partenaires ainsi que le soutien en faveur d'un éventail plus large d'acteurs de la société civile, y compris les formes souples ou informelles d'association, les nouveaux types d'association tels que les entreprises sociales, ou encore les acteurs traditionnels de l'espace civique (ex. : associations professionnelles, organisations confessionnelles, syndicats). Partager, au niveau des membres et avec les OSC, les enseignements dégagés quant à la manière de s'attaquer aux raisons pour lesquelles le financement a tendance à passer à côté de ces OSC et autres acteurs de la société civile.
- Recourir plus systématiquement au dialogue et à la consultation avec les OSC et la société civile, et mettre davantage l'accent sur un dialogue systématique au niveau des pays partenaires, tout en maintenant ouvertes les possibilités d'engager un dialogue ponctuel coopératif, stratégique et plus informel. Encourager le dialogue entre les OSC et les représentants des membres chargés de domaines d'action autres que la coopération pour le développement, comme la politique étrangère, la politique d'investissement du secteur privé ou la politique commerciale, et encourager par ailleurs le dialogue entre les OSC et les autorités des pays partenaires. Améliorer la qualité et l'efficacité du dialogue avec les OSC en suivant les bonnes pratiques, notamment la coordination du dialogue entre les membres.
- Évaluer, réduire autant que possible et suivre l'évolution de la charge que représentent les coûts de transaction découlant des exigences administratives des membres. Alléger la charge administrative, par exemple en évoluant vers des pratiques consistant à définir des exigences stratégiques et rationalisées ; à utiliser les formats et systèmes propres aux OSC ou définis en concertation avec ces dernières ; à utiliser des accords financiers pluriannuels ; à adapter les exigences en fonction du volume de la contribution et du niveau de risque ; et à assurer la coordination et l'harmonisation avec les autres membres dans le cadre de financements groupés multi-donneurs ou à l'aide d'autres méthodes. Revoir le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs de 2013 pour en faire le fondement de l'action menée dans ce domaine.
- Travailler en collaboration avec les OSC afin de définir les cadres de résultats et les indicateurs les plus pertinents au regard de chaque initiative, les parties prenantes qui y participent, les changements (résultats) que les OSC et les individus et communautés avec lesquels elles travaillent souhaitent voir se concrétiser. Collaborer avec les OSC afin d'étudier et de tester des indicateurs de résultats à utiliser en vue de renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires. Adopter des approches itératives et adaptatives en matière de gestion axée sur les résultats en mettant davantage l'accent sur l'apprentissage pour éclairer la prise de décisions sur l'orientation des programmes, tout en investissant dans le renforcement des capacités de suivi des résultats et d'apprentissage des OSC.

- Recourir à diverses méthodes pour aider les OSC à rendre compte de leurs activités dans les pays partenaires, en reconnaissant qu'il s'agit là d'un élément essentiel au renforcement de la société civile et d'un environnement propice à son action. Évaluer la manière dont les pratiques des membres en matière de collaboration avec les OSC et la société civile risque de nuire à leur légitimité et à la reddition de comptes au niveau des pays partenaires et prendre des mesures pour faire en sorte qu'elles ne portent pas atteinte à l'exercice de la redevabilité des OSC dans les pays partenaires. Renforcer la transparence de la part des membres en ce qui concerne les financements alloués aux OSC en en proposant une ventilation par pays partenaire et en favorisant l'accès aux parties prenantes des pays partenaires, en optant pour un niveau d'accessibilité approprié, de manière à ne pas faire courir de risques aux OSC intervenant dans des contextes sensibles.

### Propositions d'action à l'intention du CAD-OCDE

- Élaborer des orientations à jour sur la manière dont les membres du CAD devraient collaborer avec les OSC et la société civile, ou une recommandation, pour un plus grand potentiel d'application. S'atteler à cette tâche en collaboration et en consultation avec la Communauté de pratique du CAD-OCDE sur la société civile et le Groupe de référence CAD-OSC. Appliquer une approche itérative et axée sur l'apprentissage mutuel en matière de mise en œuvre de ces orientations ou de cette recommandation.
- Engager un échange de vues avec les membres sur les directives du CAD-OCDE pour l'établissement des rapports statistiques concernant les définitions de la société civile et des OSC et sur l'utilité et l'exactitude des codes qui leur sont attribués lorsque les apports financiers sont acheminés *par le canal* d'OSC ou leur sont, au contraire, *directement* alloués.

En définitive, les membres semblent déployer des efforts pour collaborer avec les OSC selon des modalités qui permettent à ces dernières de maximiser leur contribution au développement. Tous les membres devraient, individuellement, examiner et adapter en permanence leurs politiques et pratiques pour faire en sorte que la coopération pour le développement instaurée avec les OSC soit le plus efficace possible. La cohérence entre les objectifs poursuivis par les membres et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour soutenir les OSC et collaborer avec elles est essentielle.

## Références

- Brechenmacher, S. et T. Carothers (2019), *Defending Civic Space: Is the International Community Stuck?*, Carnegie Endowment for International Peace, [https://carnegieendowment.org/files/WP\\_Brechenmacher\\_Carothers\\_Civil\\_Space\\_FINAL.pdf](https://carnegieendowment.org/files/WP_Brechenmacher_Carothers_Civil_Space_FINAL.pdf). [11]
- Comité permanent interorganisations (2019), *The Grand Bargain: What is the Grand Bargain?*, Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, New York/Genève, [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/gb\\_simplified\\_v4\\_july\\_2019.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/gb_simplified_v4_july_2019.pdf) (consulté le 23 août 2019). [3]
- Équipe de travail sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement propice (2014), *Review of Evidence: Progress on Civil Society-related Commitments of the Busan High Level Forum*, <https://taskteamcso.com/wp-content/uploads/2019/04/Task-Team-Review-of-Evidence.pdf>. [8]
- OCDE (2020), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>. [1]
- OCDE (2018), *Coopération pour le développement 2018 : Agir ensemble pour n'oublier personne*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-fr>. [2]
- OCDE (2012), *Partenariat avec la société civile : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264200173-en>. [12]
- OCDE (2011), *How DAC Members Work with Civil Society Organisations: An Overview*, Éditions OCDE, Paris, [http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Final\\_How\\_DAC\\_members\\_work\\_with\\_CSOs\\_ENGLISH.pdf](http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Final_How_DAC_members_work_with_CSOs_ENGLISH.pdf). [13]
- OCDE (2008), *Programme d'action d'Accra*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264098114-fr>. [4]
- OCDE/PNUD (2019), *Vers une coopération pour le développement plus efficace : Rapport d'étape 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6acb4dc0-fr>. [10]
- OCDE/PNUD (2016), *Vers une coopération pour le développement plus efficace : Rapport d'étape 2016*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264277601-fr>. [9]
- OCDE-CAD (2019), « Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix », Éditions OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5019>. [15]
- PMCED (2019), *Déclaration des coprésidents - Réunion de haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, [https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-11/Unofficial%20Translation%20Co-Chairs%20Statement\\_juillet%202019\\_version%20franc%CC%A7aise.pdf](https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-11/Unofficial%20Translation%20Co-Chairs%20Statement_juillet%202019_version%20franc%CC%A7aise.pdf). [6]

- PMCED (2018), *2018 Monitoring Guide for National Co-ordinators from Participating Governments*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, [7]  
[http://effectivecooperation.org/pdf/2018\\_Monitoring\\_Guide\\_National\\_Coordinator.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/2018_Monitoring_Guide_National_Coordinator.pdf).
- PMCED (2016), *Document final de Nairobi*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), Paris, [5]  
<https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-07/OutcomeDocumentFRfinal.pdf>.
- Sida (2019), *Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society*, Agence suédoise de coopération internationale (Asdi), Stockholm, [16]  
[https://www.sida.se/contentassets/86933109610e48929d76764121b63fc6/10202931\\_guiding\\_principle\\_2019\\_no\\_examples\\_web.pdf](https://www.sida.se/contentassets/86933109610e48929d76764121b63fc6/10202931_guiding_principle_2019_no_examples_web.pdf).
- Wood, J. et K. Fällman (2019), « Enabling civil society: Select survey findings », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 57, Éditions OCDE, Paris, [14]  
<https://dx.doi.org/10.1787/54903a6a-en>.



Extrait de :

## Development Assistance Committee Members and Civil Society

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/51eb6df1-en>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2022), « Synthèse : Donner à la société civile les moyens d’agir par une coopération efficace au service du développement », dans *Development Assistance Committee Members and Civil Society*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/5f8dcfbd-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l’OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l’OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu’il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s’exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l’objet d’avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L’utilisation de ce contenu, qu’il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d’utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.