



Objectif développement

# Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile



Objectif développement

# Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées 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.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2022), *Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile*, Objectif développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d20b5deb-fr>.

ISBN 978-92-64-63393-3 (imprimé)

ISBN 978-92-64-32973-7 (pdf)

Objectif développement

ISSN 1990-1402 (imprimé)

ISSN 1990-1399 (en ligne)

**Crédits photo :** Couverture © Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2022

---

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>.

---

# Avant-propos

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est sans équivoque quant à la nécessité de mobiliser les organisations de la société civile (OSC) pour mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD) et suivre les progrès accomplis. Compte tenu de leur capacité à faire entendre la voix de ceux qui, dans les processus de développement, sont les premiers touchés par la pauvreté, les inégalités et la vulnérabilité, les OSC ont un rôle particulier à jouer pour veiller à ce que personne ne soit laissé de côté. Le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED) s'est engagé à créer des environnements propices à l'action des OSC, en leur qualité de partenaires d'exécution des membres du Comité d'aide au développement (CAD), mais aussi d'acteurs du développement à part entière. Les modalités adoptées par les membres du CAD pour collaborer avec la société civile participent de la création d'un environnement favorable aux OSC.

Or, il ressort du suivi assuré par le PMCED, des comptes rendus d'expérience des OSC et des données fournies par des observateurs et spécialistes du monde entier que les efforts, individuels et collectifs, doivent être beaucoup plus soutenus pour promouvoir et protéger les environnements propices à l'action de la société civile, de façon à maximiser la contribution de ce secteur au développement.

C'est dans ce contexte qu'en 2017, la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE a défini un axe de travail consacré à la société civile, dans le but de fournir des orientations sur le soutien apporté par les membres du CAD à la société civile et leur collaboration avec cette dernière. La présente étude, *Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile*, qui est l'un des produits issus de cet axe de travail, détermine de quelle manière les membres du CAD soutiennent la société civile et les OSC et collaborent avec elles dans les pays membres du CAD et les pays partenaires.

Elle dresse le bilan le plus complet jamais réalisé par l'OCDE de la collaboration entre les membres du CAD et la société civile. Elle s'appuie sur 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*, qui a servi de référence pour les membres et leurs partenaires de la société civile. C'est une étude étayée par de nombreuses données, tant qualitatives que quantitatives, issues de diverses sources. Des données quantitatives essentielles ont été tirées des statistiques du CAD sur les apports d'aide publique au développement (APD) dirigés vers des OSC. Elle puise dans les travaux publiés, les stratégies, rapports et évaluations consacrés au soutien apporté par les membres du CAD aux OSC et à leur engagement auprès de ces dernières. Les données ont principalement été tirées des conclusions de deux enquêtes distinctes mais reliées, mises sur pied avec la contribution d'un groupe de référence informel composé de membres du CAD, d'OSC et d'universitaires. Une vaste enquête a été effectuée auprès des membres du CAD, à laquelle ont répondu tous ceux qui apportent un concours financier à des OSC. Par ailleurs, une sélection de réseaux d'OSC a répondu à une enquête de portée plus limitée. Les résultats de ces deux enquêtes ont servi de base à l'élaboration d'un document de travail présenté à la conférence internationale sur l'espace de la société civile (International Conference on Civil Society Space) organisée conjointement avec le Groupe de travail sur l'environnement favorable aux OSC et l'efficacité de leur action à l'appui du développement dans le cadre des premières Journées de la société civile, en juin 2019.

Le présent rapport s'inspire de ce document de travail, qu'il complète avec des éclairages et autres retours d'information recueillis à des moments clés de la réalisation de l'étude. Les consultations avec les membres du CAD ont notamment consisté en des réunions d'un groupe d'experts provenant de membres du CAD (Groupe international de donateurs sur la société civile), en 2018, et en des ateliers avec la toute nouvelle Communauté de pratique du CAD sur la société civile, en 2019. Conformément au Cadre de dialogue entre le CAD et les organisations de la société civile, des consultations avec les OSC représentées au sein du Groupe de référence CAD-OSC et avec d'autres OSC ont eu lieu en 2019 dans le cadre des Journées de la société civile organisées sous les auspices de l'OCDE. Les membres du CAD comme les OSC ont apporté des contributions supplémentaires lors des consultations en ligne organisées en août et septembre 2019.

D'après les conclusions de l'étude, si les membres du CAD déploient des efforts pour privilégier des types de soutien et de collaboration qui permettent aux OSC de maximiser leur contribution au développement, les politiques et les pratiques qu'ils adoptent à leur égard ne sont pas à la hauteur de l'ambition visant à donner à la société civile les moyens d'agir par le biais d'une coopération efficace au service du développement. Le temps est venu de passer de la collecte de données à l'action. Dans cette optique, la DCD poursuivra sur la voie de la collaboration et de la consultation afin d'aider les membres du CAD à promouvoir avec plus de force les environnements propices à l'action de la société civile à la faveur de leurs propres politiques et pratiques. Le chapitre 3 de cette étude présente donc des propositions d'action à examiner avec les membres du CAD et les OSC et, au-delà, avec les autorités de pays non membres du CAD, les fondations et le monde universitaire, notamment, le but étant de les développer pour qu'elles donnent lieu, en 2020, à un document d'orientation ou à une recommandation.

# Remerciements

La publication *Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile* a été préparée par la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, sous la conduite de son directeur, Jorge Moreira da Silva et avec le soutien d'Ana Fernandes, cheffe de l'Unité de prospective, ouverture, et réforme des politiques (FOR). Jacqueline Wood, cheffe d'équipe et spécialiste principale de la société civile de l'Unité FOR est l'auteur de cette étude. Karin Fällman, ancienne cheffe d'équipe et spécialiste principale de la société civile de l'Unité FOR, a fourni les orientations stratégiques et supervisé le développement de l'étude.

Nous remercions le groupe de référence informel multipartite ainsi que le Groupe international de donateurs sur la société civile de leurs contributions à la conception de l'enquête. Nous exprimons également toute notre gratitude à l'ensemble des membres du Comité d'aide au développement (CAD), y compris la Communauté de pratique sur la société civile, et au Groupe de référence CAD-OSC, qui ont répondu aux enquêtes et apporté des contributions lors des consultations en personne et en ligne.

Les contributions apportées par les diverses composantes de l'OCDE, aux différents stades de l'étude, ont été extrêmement précieuses. Les auteurs de ces contributions sont : Marilyn Cham (DCD/FOR) ; Jenny Hedman (DCD/Partenaires mondiaux et politiques) ; Ida McDonnell (DCD/Examens, résultats, évaluation et innovation pour le développement) ; Henri-Bernard Solignac-Lecomte (DEV/Communications) ; Stacey Bradbury (DCD/Communications) ; Sara Casadevall Bellés (ex-membre de l'équipe DCD/Communications) ; Lance Cooper (DCD/Communications) ; Hugh MacLeman (DCD/Partenaires mondiaux et politiques) ; Lisa Williams (DCD/Partenaires mondiaux et politiques) ; Felix Zimmerman (DEV/Réseaux, Partenariats et Genre) ; Alessandro Bellantoni (GOV/Examens de la gouvernance et des partenariats) ; et Holly Richards (ex-PAC/Relations publiques et médias). Olivier Bouret (DCD/Financement du développement durable) a assuré la compilation des statistiques. La relecture des épreuves de l'étude a été confiée à Susan Sachs. La traduction en français a été assurée par la Division de la traduction de l'OCDE. La publication a été produite par la Direction des relations extérieures et de la communication de l'OCDE. La publication de cette étude a été possible grâce au soutien financier de l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement.

# Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Sigles et abréviations	9
Résumé	11
Synthèse : Donner à la société civile les moyens d'agir par une coopération efficace au service du développement	16
Références	26
<b>1 Éclairages issus des études sur la collaboration entre la société civile et les membres du Comité d'aide au développement</b>	<b>28</b>
1.1. Introduction : les organisations de la société civile dans la coopération pour le développement	29
1.2. Définitions de la société civile et des OSC	30
1.3. Politiques des membres relatives aux OSC et/ou à la société civile	32
1.4. Objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile	34
1.5. Modalités d'acheminement du soutien financier	37
1.6. Destinataires du soutien financier	43
1.7. Dialogue et consultation avec les OSC et la société civile	45
1.8. Obligations administratives	47
1.9. Suivi des résultats et apprentissage	49
1.10. Redevabilité et transparence des OSC et des membres	51
Références	54
<b>2 Travailler avec la société civile : conclusions tirées d'enquêtes et de consultations</b>	<b>66</b>
2.1. Comment les membres définissent les OSC et la société civile	67
2.2. Politiques des membres relatives aux OSC et/ou à la société civile	68
2.3. Objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile	72
2.4. Avantages et inconvénients de la collaboration avec les OSC	80
2.5. Les modalités d'acheminement du soutien financier	82
2.6. Les destinataires du soutien financier	90
2.7. Dialogue et consultation avec les OSC et la société civile	98
2.8. Obligations administratives	102
2.9. Suivi des résultats et apprentissage	105
2.10. Redevabilité et transparence au niveau des OSC et des membres	108

Références	111
<b>3 Propositions d'action à l'intention des membres du CAD et du CAD de l'OCDE en faveur de la société civile</b>	<b>122</b>
3.1. Propositions d'action à mener par les membres du CAD	123
3.2. Propositions d'actions à l'intention du CAD de l'OCDE	136
<b>Annex A. Note méthodologique</b>	<b>138</b>
<b>Annex B. Apports financiers des membres du CAD dirigés vers des OSC</b>	<b>140</b>
Références	144

## GRAPHIQUES

Graphique 2.1. Objectifs des membres dans leur collaboration avec les OSC et la société civile	74
Graphique 2.2. Méthodes adoptées par les membres afin de promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires	77
Graphique 2.3. Avantages de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales, et avec les OSC des pays partenaires	81
Graphique 2.4. Inconvénients de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales, et avec les OSC des pays partenaires	82
Graphique 2.5. Total de l'APD destinée aux OSC et acheminées par leur canal, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018	84
Graphique 2.6. Exigences des membres quant à l'alignement de leur soutien aux OSC sur les priorités des membres	86
Graphique 2.7. Principaux facteurs influant sur les décisions des membres relatives aux mécanismes de soutien financier	88
Graphique 2.8. Répartition de l'APD <i>destinée aux OSC</i> et transitant <i>par leur canal</i> , par type d'OSC, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018	92
Graphique 2.9. Principaux facteurs influant sur la décision des membres de soutenir des types d'OSC particuliers et sur les décisions concernant les politiques, stratégies et priorités des membres	94
Graphique 2.10. Approches employées par les membres pour encourager les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires	108

## INFOGRAPHIES

Infographie 1. Les modalités de collaboration des membres du Comité d'aide au développement avec la société civile	15
--	----

## TABLEAUX

Tableau 2.1. Répartition de l'APD <i>destinée à des OSC</i> et transitant <i>par leur canal</i> , par type d'OSC, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018	91
Tableau 2.2. Type de politiques ayant fait l'objet d'une consultation et type d'OSC consultées	98
Tableau B.1. Aide publique au développement acheminée <i>vers et par</i> des OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)	140
Tableau B.2. Aide publique au développement acheminée par le canal d'OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)	141
Tableau B.3. Aide publique au développement <i>allouée à des OSC</i> , 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)	142

## Suivez les publications de l'OCDE sur :



[http://twitter.com/OECD\\_Pubs](http://twitter.com/OECD_Pubs)



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/oecdilibrary>



<http://www.oecd.org/oecddirect/>

## Ce livre contient des...

**StatLinks** 

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

En bas des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des **StatLinks**. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur internet le lien commençant par : **<https://doi.org>**, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l'ouvrage.

# Sigles et abréviations

ADA	Agence autrichienne de développement
AECID	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement ( <i>Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo</i> )
AFD	Agence française de développement
APD	Aide publique au développement
Asdi	Agence suédoise de coopération internationale ( <i>Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete</i> )
BMZ	Ministère fédéral de la Coopération économique et du développement (Allemagne)
CAD	Comité d'aide au développement
Camões	Institut portugais de coopération et de promotion de la langue portugaise ( <i>Instituto da Cooperação e da Língua</i> )
CE	Commission européenne
DCD	Direction de la coopération pour le développement
DFAT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce (Australie)
DFID	Département du Développement international (Royaume-Uni)
GenderNet	Réseau du CAD sur l'égalité homme-femme
GIZ	Agence allemande de coopération internationale ( <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> )
IATI	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
INCAF	Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (France)
MFAIC	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale (Italie)
MFEA	Ministère des Affaires étrangères et européennes (République slovaque)
Norad	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable

ONU	Organisme des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PGO	Partenariat pour un gouvernement ouvert
PMCED	Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
SAIDC	Agence slovaque de coopération internationale pour le développement
SDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
SNPC	Système de notification des pays créanciers
UE	Union européenne
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international ( <i>United States Agency for International Development</i> )

# Résumé

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est sans équivoque quant à la nécessité de mobiliser les organisations de la société civile (OSC) pour mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD) et rendre compte des progrès accomplis. Les OSC assument de multiples rôles. Elles sont prestataires de services dans les situations de développement et les contextes humanitaires, elles influent sur l'élaboration des politiques par le dialogue et la sensibilisation, et elles œuvrent à la promotion et à la protection des droits humains et de la démocratisation. Leur capacité à atteindre ceux qui sont les premières victimes de la pauvreté, des inégalités et de la vulnérabilité fait des OSC des acteurs à part entière des efforts déployés pour honorer l'engagement de ne laisser personne de côté énoncé dans le Programme 2030. Les OSC jouent un rôle important dans la coopération pour le développement, en tant qu'acteurs indépendants mais aussi en tant que partenaires d'exécution des membres du Comité d'aide au développement (CAD). 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 % de l'aide bilatérale totale.

Les membres se sont engagés à offrir à la société civile un environnement propice et à le pérenniser, notamment en faisant en sorte d'assurer une collaboration efficace avec la société civile et les OSC qui la composent. Il apparaît néanmoins qu'il faut faire plus pour bâtir et promouvoir un tel environnement. En divers endroits de par le monde, l'espace civique est restreint par la mise en place de cadres juridiques et réglementaires qui limitent les possibilités qu'ont les citoyens de s'unir en vue d'améliorer leur existence. En même temps, on peut constater que les OSC manquent parfois d'efficacité et que l'exercice de la redevabilité pourrait être amélioré. Les donateurs, y compris les membres, rencontrent des difficultés pour mettre dûment à profit le savoir-faire, les capacités et l'influence des OSC dans le rôle qu'elles assument pour sensibiliser le public au développement durable, et pour offrir un soutien effectif aux OSC.

S'appuyant sur les principales conclusions des enquêtes et des consultations avec les membres et les OSC, le rapport *Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile* présente des propositions d'action à l'intention des membres et du CAD-OCDE en vue de rendre plus efficaces le soutien des membres et leur collaboration avec les OSC et la société civile.

## Principales conclusions

- Si les définitions des OSC adoptées par les membres présentent des points communs, elles comportent aussi des différences qui peuvent nuire à la cohérence de leur action.
- La plupart des membres ont élaboré un document stratégique relatif à leur collaboration avec les OSC et la société civile qui est inscrit soit dans leur législation, soit dans leurs stratégies, lignes directrices, principes ou plans d'action. Environ la moitié des membres se sont dotés d'un document stratégique qui porte spécifiquement sur la société civile ou les OSC.
- Les OSC appellent à une meilleure intégration des considérations relatives à la société civile dans un large éventail de politiques des membres.

- La plupart des membres poursuivent deux types d'objectifs au moins : renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires, et atteindre d'autres objectifs de développement au-delà du seul renforcement de la société civile dans les pays partenaires.
- Les membres citent plus fréquemment les avantages que les inconvénients de la collaboration avec les OSC. Ils évoquent également plus souvent les avantages liés à la collaboration avec des OSC des pays membres ou des OSC internationales que ceux qu'apporte la collaboration avec des OSC de pays partenaires.
- Les membres apportent un concours financier plus important sous forme de soutien à des projets et/ou des programmes menés *par le canal* d'OSC plutôt que sous forme de soutien direct *aux* OSC dans le cadre de partenariats, d'accords-cadres ou de contributions à leur budget ordinaire. Cette forme de soutien est jugée plus appropriée pour produire des résultats tangibles au regard du développement sur le court terme. Pour les OSC, le soutien financier qu'apportent les membres est perçu comme court-termiste, exagérément directif et conditionné par des priorités qu'ils ont eux-mêmes définies.
- Une part disproportionnée du financement émanant des membres est dirigée vers des OSC de pays membres ou des OSC internationales plutôt que vers des OSC de pays partenaires. Les raisons invoquées pour justifier cet état de fait tiennent notamment aux contraintes juridiques ou administratives auxquelles sont soumis les membres, à des considérations liées aux coûts de transaction, ou encore à l'expérience acquise par ces OSC, notamment au regard des résultats dont elles peuvent se prévaloir ainsi qu'à leur rôle de sensibilisation auprès du public. Les apports des membres sont également plutôt dirigés vers des OSC officiellement établies plutôt que vers la société civile au sens large.
- Le dialogue systématique avec les OSC est beaucoup plus courant au niveau des services centraux qu'au niveau des pays partenaires. Le dialogue avec les OSC ne respecte pas nécessairement les normes de bonnes pratiques (concernant par exemple l'inclusivité, l'élaboration en commun des ordres du jour, la coordination entre les membres, l'accessibilité ou les calendriers).
- 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. La satisfaction de ces exigences a pour effet de détourner des ressources des activités fondamentales des OSC et de la concrétisation de résultats au regard du développement.
- Les membres adoptent des approches plus itératives et adaptatives en matière de suivi face au constat selon lequel l'application stricte de la gestion axée sur les résultats, qui met l'accent sur des résultats immédiats, quantitatifs et linéaires, 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 en vue de susciter sur le long terme un changement durable et porteur de transformations.
- Les membres encouragent les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires, mais ils n'évaluent pas à sa juste mesure la façon dont l'accent mis dans leurs politiques et pratiques sur la reddition de comptes vers le haut (aux membres) 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 ou ventilées par pays partenaire.

Eu égard à ces constats, cette étude présente les propositions d'action suivantes à l'intention des membres du CAD et du CAD-OCDE lui-même, qui visent à améliorer le soutien que les uns et l'autre apportent aux OSC et à la société civile, ainsi que leur collaboration avec ces dernières.

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

- Clarifier les définitions de la société civile et des OSC afin d'en favoriser une compréhension commune au niveau de l'ensemble des membres et de mieux refléter la diversité de la société civile.
- En consultation avec les OSC, élaborer des politiques qui prennent en compte à la fois les objectifs des membres et les modalités de leur collaboration avec les OSC et la société civile, ainsi que des problématiques contextuelles, comme la question de l'espace civique. Intégrer les considérations relatives à la société civile dans des domaines de l'action publique autres que la coopération pour le développement.
- 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.
- Recourir à diverses stratégies pour corriger le déséquilibre entre le soutien à l'appui de projets/programmes et les apports consentis *par le canal* d'OSC en leur qualité de partenaires d'exécution pour le compte des membres, d'une part, et le soutien sous forme de partenariats/d'accords-cadres/de contribution au budget ordinaire et les apports alloués à des OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants, d'autre part.
- 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 plus souples ou informelles d'association, les nouveaux types d'association et les acteurs traditionnels 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 veillant à se conformer aux bonnes pratiques. Encourager le dialogue dans des domaines d'action autres que la coopération pour le développement, par exemple la politique étrangère, la politique d'investissement du secteur privé ou la politique commerciale.
- Évaluer, s'employer à diminuer autant que possible et surveiller la charge que représentent les coûts de transaction découlant des exigences administratives des membres, notamment par une coordination et une harmonisation entre les membres, conformément au Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs de 2013.
- Œuvrer aux côtés des OSC pour définir des cadres de résultats et des indicateurs pertinents que les acteurs locaux s'approprient, tout en adoptant des approches itératives et adaptatives en matière de gestion axée sur les résultats. Définir des indicateurs de résultats à même de renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires.
- Favoriser l'exercice de la redevabilité des OSC dans les pays partenaires à l'aide de diverses méthodes, tout en améliorant la transparence au niveau des membres et en veillant à ce que leurs pratiques en matière de collaboration avec les OSC et la société civile ne portent pas atteinte à l'exercice de la redevabilité des OSC au niveau des pays partenaires.

## 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.
- Engager un échange de vues avec les membres sur les directives du CAD-OCDE pour l'établissement des rapports statistiques en ce qui concerne les définitions de la société civile et

des OSC, et l'utilité et la précision des codes qui sont attribués aux apports financiers alloués directement *aux* OSC ou bien acheminés *par leur canal*.

Ces propositions d'action devront faire l'objet d'un examen plus approfondi de la part des membres et des OSC, dans l'optique d'élaborer sur cette base – en consultation avec les membres, les OSC et d'autres parties prenantes à partir de 2020 – des orientations ou une recommandation quant à la façon dont les membres pourraient travailler plus efficacement aux côtés de la société civile et, par extension, pourraient bâtir un environnement plus propice à l'action de la société civile.

Infographie 1. Les modalités de collaboration des membres du Comité d'aide au développement avec la société civile

# LE SOUTIEN DU CAD AUX OSC EN CHIFFRES

Chiffres de 2018



## CE QUI FONCTIONNE BIEN



## PISTES POUR MIEUX FONCTIONNER



Collaborer pour élaborer des orientations du CAD-OCDE ou une recommandation en vue d'améliorer les modalités selon lesquelles les membres travaillent avec les OSC.

# 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\\_Brechenmacker\\_Carothers\\_Civil\\_Space\\_FINAL.pdf](https://carnegieendowment.org/files/WP_Brechenmacker_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>.

# 1 Éclairages issus des études sur la collaboration entre la société civile et les membres du Comité d'aide au développement

---

Ce chapitre propose un cadre permettant de mieux appréhender la manière dont les membres du CAD de l'OCDE collaborent avec la société civile et les organisations qui la composent. Il examine les documents d'orientation produits par l'OCDE en la matière, principalement le rapport de 2012 intitulé *Partenariat avec la société civile – 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*, et présente des éclairages issus d'études pertinentes et les enseignements tirés de l'expérience. La première partie est consacrée aux définitions appliquées au secteur de la société civile, de nature très diverse. Le chapitre examine ensuite les documents d'orientation existants et les défis qu'il reste à relever en termes de politiques des membres, d'objectifs poursuivis, de mécanismes de soutien financier, d'obligations administratives, de suivi et, enfin, de redevabilité et de transparence dans les relations que les membres entretiennent avec la société civile. Tout au long du chapitre sont mis en lumière des domaines qui, s'ils font l'objet d'une attention plus soutenue et plus marquée, mais aussi plus nuancée, peuvent renforcer ces importantes relations.

---

## 1.1. Introduction : les organisations de la société civile dans la coopération pour le développement

Dans de nombreux pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les organisations de la société civile (OSC) font depuis longtemps partie du paysage national et contribuent au développement social, économique, culturel et démocratique des pays. D'après les estimations, la contribution économique des OSC dans les pays membres représente 5 % du produit intérieur brut (PIB), soit une proportion égale à celle d'autres secteurs majeurs de l'économie (Salamon, 2010, p. 198<sup>[1]</sup>).

Les OSC jouent un rôle dans la coopération pour le développement depuis que ce type de coopération existe. En 2018, les membres du CAD (ci-après les « membres ») ont alloué près de 21 milliards USD aux OSC (OCDE, 2020<sup>[2]</sup>). La part de l'aide bilatérale totale destinée aux OSC est restée relativement stable. Malgré un léger recul, cette proportion passant de 16 % en 2010 à 15 % en 2018, le montant de 21 milliards USD alloué en 2018 représente une augmentation de 11 % en termes réels par rapport à 2010 (OCDE, 2020<sup>[2]</sup>)<sup>1</sup>. Ce chiffre à lui seul montre qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance des OSC dans la coopération pour le développement.

Les OSC mobilisent également des ressources financières considérables à l'appui du développement. D'après les statistiques de l'OCDE, en 2018, les OSC ont mobilisé au moins 42 milliards USD au titre de contributions privées à l'appui de la coopération pour le développement dans les pays membres, ce qui représente environ 30 % de l'aide bilatérale totale octroyée par les membres (OCDE, 2020<sup>[2]</sup>)<sup>2</sup>.

La contribution des OSC à la coopération pour le développement n'est pas seulement financière. La société civile et les OSC qui la composent sont des agents du changement importants. Elles offrent un moyen d'expression aux personnes, leur donnent la possibilité de faire valoir leurs droits et de défendre des approches fondées sur les droits, définissent et supervisent les politiques de développement et fournissent des services en complément de ceux assurés par l'État (OCDE, 2011, p. 6<sup>[3]</sup>). Elles sont en outre appréciées pour leur savoir, leur expérience et leur expertise, leur capacité de répondre avec flexibilité à des besoins et des contextes évolutifs et leur utilisation rationnelle des ressources (Hulme et Edwards, 1997<sup>[4]</sup>). Elles sont considérées comme expertes dans l'art de déterminer quels sont les obstacles au développement nouveaux ou de longue date qui pourraient être négligés par les pouvoirs publics et dans la conception de stratégies pour y faire face (OCDE, 2010, p. 27<sup>[5]</sup>). Les liens qu'elles entretiennent avec ceux qui sont les premières victimes de la pauvreté, des inégalités et de la vulnérabilité, ainsi que leur aptitude à faire entendre la voix de ces derniers dans les processus de développement, sont considérés comme des atouts précieux pour la concrétisation de l'engagement du Programme de développement durable à l'horizon 2030 visant à ne laisser personne de côté (Bushan et al., 2018<sup>[6]</sup>).

En effet, le Programme 2030 plaide sans équivoque en faveur de la mobilisation des OSC pour mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD). L'approche à l'échelle de l'ensemble de la société que cette mise en œuvre appelle repose notamment sur ces dernières. Le rôle important qui est le leur est en particulier consacré par l'ODD 17, qui vise à renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et à le revitaliser. La mobilisation des OSC constitue également une pièce maîtresse des sociétés pacifiques et inclusives et des institutions responsables et ouvertes à tous qu'appelle de ses vœux l'ODD 16.

Pour contribuer à la réalisation des ODD toutefois, les OSC doivent bénéficier de conditions propices. Les diverses parties prenantes du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), parmi lesquelles figurent des membres du CAD et des OSC, se sont engagées à créer de telles conditions (en d'autres termes, des environnements propices à l'action des OSC) et à promouvoir l'efficacité et la redevabilité des OSC, mais aussi des composantes clés de l'efficacité<sup>3</sup>.

C'est pourquoi il est dans l'intérêt des membres, mais aussi des OSC et des personnes et des communautés à qui la coopération pour le développement s'efforce d'offrir une vie meilleure, de faire en

sorte que la collaboration entre les membres du CAD et les OSC permette à ces organisations de maximiser leur contribution au développement.

## 1.2. Définitions de la société civile et des OSC

### **Documents d'orientation existants**

Le rapport de l'OCDE (2012<sup>[7]</sup>) intitulé *Partenariat avec la société civile : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD* constitue un point de référence pour l'examen des éclairages issus des études. Les orientations qu'il donne se fondent sur les examens par les pairs et sur des enquêtes et des consultations menées auprès des membres et d'OSC, et débouchent sur plusieurs recommandations à l'intention des membres. Il vise à aider les membres à définir et à mettre en œuvre des politiques avisées et de bonnes pratiques en matière de collaboration avec la société civile. Depuis sa publication, c'est la seule source sur laquelle le CAD s'appuie pour formuler des recommandations sur le thème de la collaboration avec la société civile, en complément des examens par les pairs.

La présente étude se fonde également sur des enquêtes et des consultations menées auprès des membres et d'OSC<sup>4</sup>. Combinées avec certains éléments des orientations de l'OCDE, ces enquêtes et ces consultations mettent en lumière plusieurs aspects qui méritent une attention sans faille de la part des membres, à savoir, notamment, les définitions de la société civile et des OSC, les politiques des membres, les objectifs poursuivis, les mécanismes de soutien financier mis en place et leurs bénéficiaires, le dialogue, les obligations administratives, le suivi et l'évaluation et, enfin, la redevabilité et la transparence.

Une des recommandations du rapport *Partenariat avec la société civile* (leçon 4) invite les membres à 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, et à employer cette terminologie (OCDE, 2012, p. 21<sup>[7]</sup>). L'adoption d'une terminologie commune peut aider les membres à déterminer lesquels d'entre eux collaborent avec quelles OSC ou quels types d'OSC – une information importante pour leur permettre de sélectionner les OSC avec lesquelles ils souhaitent établir des partenariats. C'est aussi un moyen de renforcer la transparence et la comparabilité de leurs activités de collaboration avec les OSC.

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

La société civile est souvent considérée comme une troisième sphère d'action parallèlement aux pouvoirs publics d'une part et au secteur privé d'autre part. Elle a été définie comme une sphère d'association volontaire d'êtres humains, au sein de laquelle ces derniers mènent des actions collectives en vue de répondre à des besoins, des idées et des intérêts communs (Edwards, 2011, p. 4<sup>[8]</sup>). Les OSC représentent l'incarnation formelle de la société civile. Celle-ci est donc considérée à la fois comme le regroupement des OSC et des autres formes semi-formelles ou informelles de fédérations de personnes ou d'associations, et comme la sphère ou l'espace dans lequel ces acteurs interagissent entre eux et avec d'autres acteurs (Kohler-Koch et Quittkat, 2009<sup>[9]</sup>). Il est également fait référence au « secteur » de la société civile ou des OSC, de même qu'il est fait référence au « secteur public » pour désigner l'administration et au « secteur privé » pour désigner les entreprises<sup>5</sup>.

Cela étant, les tentatives visant à définir ou à classer la société civile et les OSC ont été qualifiées d'entreprise impossible (Edwards, 2009, p. 4<sup>[10]</sup>). En raison de la diversité des formes d'association et d'organisation qui existent au sein de la société civile, de leur nature parfois informelle et mouvante et de l'essor de formes hybrides d'association, il n'est pas toujours simple de donner une définition de ce secteur<sup>6</sup>.

Comme l'indique clairement la définition de l'OCDE (Encadré 1.1), les OSC se caractérisent par une grande diversité. Depuis la publication de cette définition, il semble même que l'éventail des formes

d'association considérées comme des OSC ne cesse de s'élargir. À titre d'illustrations, d'aucuns considèrent que les entreprises sociales, forme plus récente d'organisation, entrent dans la catégorie des OSC alors qu'il s'agit d'une forme hybride combinant organisations à but non lucratif et organisations à but lucratif (Smith, 2010<sup>[11]</sup>). Ces entreprises fournissent des biens et des services sur le marché mais, comme les formes d'OSC plus traditionnelles, poursuivent l'objectif principal d'avoir, d'une manière ou d'une autre, un impact social (OCDE/Union européenne, 2017, p. 22<sup>[12]</sup>). Les fondations et les formes croissantes et variées d'initiatives philanthropiques, en particulier celles qui sont décentralisées, constituent un autre exemple de type d'organisation relevant pour certains de la catégorie des OSC<sup>7</sup>.

### Encadré 1.1. Définition des OSC par l'OCDE

Au sein de l'OCDE, les OSC sont définies comme « englobant la totalité des organisations à but non lucratif et non étatiques, en dehors de la famille, dans lesquelles les gens s'organisent pour satisfaire des intérêts communs dans le domaine public. Cela couvre toute une gamme d'organisations qu'on peut regrouper en trois grandes catégories : les associations mutuellistes ; les organisations fondées pour défendre une cause particulière ; celles axées sur le service. On y compte les organismes communautaires et les associations villageoises, les groupes environnementalistes, 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, 2010, p. 26<sup>[5]</sup>).

Les Directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques diffusées auprès des membres emploient l'expression d'organisation non gouvernementale (ONG) et non d'organisation de la société civile (OSC) (Encadré 1.2). Pour autant, leur définition des ONG se rapproche étroitement de celle des OSC telles que définies par l'OCDE (2010<sup>[5]</sup>) (Encadré 1.1). Depuis quelques années d'ailleurs, les publications du CAD emploient le terme plus courant d'OSC<sup>8</sup>. La présente étude emploie les expressions « OSC » et « société civile ». Le terme « ONG » est employé à l'occasion, lorsque le membre ou la source cité(e) le fait également.

### Encadré 1.2. Définition des ONG par le CAD

Selon la définition du CAD, le terme ONG désigne « n'importe quelle entité à but non lucratif dans laquelle les gens s'organisent au niveau local, national ou international afin de poursuivre des objectifs et des idéaux communs, sans participation significative ou représentation du gouvernement. Les ONG incluent des fondations, des sociétés coopératives, des syndicats et des entités ad hoc établies afin de collecter des fonds pour un but spécifique. Des plates-formes d'ONG et des réseaux d'ONG sont aussi inclus » (OCDE-CAD, 2018, pp. 47-48<sup>[13]</sup>).

Aux fins de l'établissement des rapports statistiques, le CAD fait la distinction entre les ONG selon leur implantation géographique et plus particulièrement selon qu'elles sont internationales (ce qui englobe les ONG ayant une portée plus régionale qu'internationale), sont basées dans un pays membre, ou dans un pays partenaire ou un pays en développement (Encadré 1.3)<sup>9</sup>.

### Encadré 1.3. Définition des ONG par le CAD selon l'implantation géographique

ONG basée dans un pays donneur : ONG organisée au niveau national, basée et opérant dans le pays donneur ou dans un autre pays développé (non admissible au bénéfice de l'APD).

ONG internationale : ONG organisée au niveau international – c'est-à-dire qu'il existe un organe de coordination international qui permet de faciliter le travail des membres au niveau international ou que l'ONG dispose d'un réseau étendu de bureaux sur le terrain dans les pays ou régions – et qui possède des sources de revenus internationaux diversifiées.

ONG basée dans un pays en développement : ONG organisée au niveau national, basée et opérant dans un pays en développement (admissible au bénéfice de l'APD).

Source : (OCDE-CAD, 2018, p. 57<sup>[13]</sup>), *Directives convergées pour l'établissement des rapports statistiques du Système de notification des pays créanciers (SNPC) et du questionnaire annuel du CAD*.

Les OSC basées dans des pays membres et les OSC internationales opèrent généralement, mais pas exclusivement, en lien, sous une forme ou une autre, avec des OSC basées dans des pays partenaires. Il peut s'agir de soutien mutuel, d'échange de savoir et de solidarité, ou bien de partenariats plus formels dans lesquels l'OSC partenaire – basée dans le pays membre ou à rayonnement international – joue le rôle d'intermédiaire dans l'acheminement de l'aide. À ce titre, les OSC ayant leur siège dans un pays membre et les OSC internationales peuvent elles-mêmes être des donneurs (OCDE, 2010, p. 28<sup>[5]</sup>).<sup>10</sup>

**En résumé**, les OSC forment un secteur de la société civile diversifié, comme le reflète la variété de formes, de tailles, d'implantations géographiques, de mandats, d'approches et de structures de gouvernance observée dans les millions d'OSC et acteurs informels de la société civile qui existent sur la planète et représentent ou défendent divers groupes de personnes. Les définitions que donnent l'OCDE et le CAD des ONG sont un bon point de départ pour harmoniser plus avant la terminologie employée par les membres et par l'OCDE en général.

## 1.3. Politiques des membres relatives aux OSC et/ou à la société civile

### **Documents d'orientation existants**

Le rapport *Partenariat avec la société civile* recommande aux membres de mettre en place des politiques vis-à-vis de la société civile ou des OSC qui soient élaborées et soumises à un suivi en concertation avec les OSC (leçon 1) (OCDE, 2012, p. 9<sup>[7]</sup>). Le cadre de suivi du PMCED considère également que l'efficacité de la collaboration entre les membres et les OSC repose, entre autres composantes essentielles, sur l'existence d'un document d'orientation global sur les OSC (PMCED, 2018, pp. 14-15<sup>[14]</sup>). Ce document ne doit pas nécessairement être une politique proprement dit ; il peut s'agir d'une stratégie, de principes ou d'orientations par exemple. L'important, c'est de poser un cadre général transparent et fondé sur des données factuelles pour les activités de coopération des membres avec les OSC et la société civile. Ce document d'orientation doit énoncer la vision du membre en ce qui concerne la société civile et la contribution qu'elle apporte au développement. Afin d'orienter la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de ses activités de collaboration avec les OSC et la société civile, le document doit en outre énoncer les objectifs visés par le membre en la matière et les méthodes qu'il appliquera pour les atteindre.

Les examens par les pairs réalisés par le CAD évaluent de plus en plus l'existence de politiques relatives aux OSC ou à la société civile. Le *Manuel de référence pour les examens par les pairs réalisés par le CAD 2019-20* souligne que les cadres stratégiques des membres doivent donner suffisamment d'orientations

pour guider la prise de décisions concernant les canaux d'acheminement et les activités de collaboration avec les OSC. Au titre de la composante « Partenariats pour le développement ouverts à tous » du Manuel, les membres doivent proposer une vision claire du rôle des différents acteurs, notamment les OSC, s'attacher à proposer des conditions favorables à la participation et à l'expression de la société civile et agir aux côtés d'OSC aux niveaux tant stratégique qu'opérationnel (OCDE-CAD, 2019, p. 11<sup>[15]</sup>).

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

Il ressort de récents examens par les pairs que si les membres adoptent effectivement des politiques ou autres documents apparentés sur les OSC, il y a matière à ce qu'un plus grand nombre d'entre eux expriment des visions claires et posent des cadres normatifs concernant leur collaboration avec la société civile (OCDE, 2019<sup>[16]</sup>).

À titre d'illustration, l'examen par les pairs du CAD consacré à la République tchèque (2016) invitait le membre à « élaborer une vision et une politique relatives aux partenariats stratégiques avec la société civile » et à « mettre au point une panoplie appropriée de mécanismes de financement » afin de concrétiser cette vision (OCDE, 2019, p. 3<sup>[16]</sup>). De même, une évaluation indépendante du programme australien de coopération avec les ONG menée en 2015 concluait qu'une définition plus claire et une compréhension commune des objectifs du programme, ainsi qu'un cadre stratégique complet et intrinsèquement cohérent, étaient nécessaires afin d'éviter que la prise de décision courante ne porte atteinte aux principes du programme (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie et Coffey International Development, 2015<sup>[17]</sup>). Cette conclusion a incité l'Australie à élaborer un document cadre en 2015, intitulé *DFAT and NGOs: Effective Development Partners* (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015<sup>[18]</sup>). Autre exemple encore : en 2019, la Direction du développement et de la coopération (DDC) suisse a élaboré un nouveau document stratégique intitulé *Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses* en se fondant en partie sur une recommandation formulée dans le cadre d'une évaluation réalisée en 2017, visant à préciser la finalité et les objectifs de ses partenariats institutionnels avec les OSC, ainsi que leurs groupes cibles et leur mode opératoire (Direction du développement et de la coopération, 2019<sup>[19]</sup> ; IOD PARC, 2017, p. 47<sup>[20]</sup>).

Il est de plus en plus admis que les pouvoirs publics doivent non seulement adopter des politiques vis-à-vis des OSC, mais aussi assurer une cohérence de l'action publique à l'échelle de l'ensemble de l'administration en ce qui concerne les questions relatives à la société civile – un aspect absent du rapport *Partenariat avec la société civile*. L'importance d'intégrer des considérations relatives à la société civile, y compris des analyses de l'espace civique, dans diverses politiques est de plus en plus reconnue, alors que l'espace civique a tendance à se réduire et que les intérêts des membres se concentrent de plus en plus sur le développement du secteur privé, les échanges et la sécurité (Wood, 2019, pp. 414-415, 448-449<sup>[21]</sup> ; Molenaers, Faust et Dellepiane, 2015<sup>[22]</sup>). Il s'agit d'intégrer ces considérations autant dans la politique de développement que dans la politique étrangère et diplomatique, la politique commerciale et relative aux entreprises, la politique de sécurité ou la politique en matière de technologie<sup>11</sup>. Dans l'ensemble, on observe une dynamique en faveur du développement d'une vision cohérente des rôles que jouent les OSC et de la valeur ajoutée qu'elles apportent, en exposant clairement et en prenant en compte des priorités concurrentes (CONCORD Sweden, 2018, p. 5<sup>[23]</sup> ; Sommet de la société civile, 2019, pp. 6-7<sup>[24]</sup> ; Centre international de droit des associations à but non lucrative, 2018, p. 21<sup>[25]</sup>).

**En résumé**, à défaut d'adopter une politique vis-à-vis de la société civile, les membres risquent de mener des activités de collaboration ponctuelles ou guidées uniquement par l'existence d'une ligne budgétaire portant sur les OSC, au lieu de concevoir ces activités de manière stratégique en vue d'atteindre des objectifs en matière de développement. La mise en place d'une politique dédiée peut aider les membres à renforcer la cohérence entre leurs objectifs et leurs modalités de collaboration avec les OSC et la société civile. L'existence d'une politique à jour élaborée en concertation avec la société civile contribue à garantir la pertinence des objectifs poursuivis par les membres et de leurs activités de collaboration avec ce

secteur. Parce qu'elle offre un cadre transparent, la politique permet de favoriser une compréhension commune des motivations des membres et des modalités qu'ils choisissent pour collaborer avec les OSC, et constitue une source de confiance pour les OSC. Les visions stratégiques des membres peuvent être renforcées, de même que la cohérence des politiques, par l'intégration des questions relatives à la société civile dans les politiques de coopération pour le développement en général et d'autres politiques publiques.

## 1.4. Objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile

### **Documents d'orientation existants**

La publication *Partenariat avec la société civile* recommande aux membres d'énoncer clairement dans leurs politiques le ou les buts poursuivis dans le cadre de leur coopération avec les OSC et la société civile (leçon 1). En réalité, cette recommandation envisage deux types d'objectifs en particulier. Le premier consiste à renforcer une société civile pluraliste (c'est-à-dire de nature diverse) et indépendante dans les pays partenaires (leçon 2), le second vise à contribuer à la réalisation d'autres objectifs en matière de développement, outre le renforcement de la société civile dans les pays partenaires (leçons 3 et 4) (OCDE, 2012, pp. 9, 13, 17, 21<sup>[7]</sup>).

Pour mieux appréhender la différence entre ces deux types d'objectifs, il est utile de considérer les OSC et la société civile comme porteuses d'une valeur à la fois intrinsèque et instrumentale (ONU, 2017, p. 4<sup>[26]</sup>). Par valeur intrinsèque est entendu le fait qu'une société civile forte, pluraliste et indépendante constitue un atout en soi, de même qu'un secteur public ou privé fort constitue un atout précieux. Par conséquent, le renforcement de la société civile est un objectif qui mérite d'être soutenu en tant que tel (OCDE, 2010, pp. 29, 106<sup>[5]</sup>). Par valeur instrumentale est entendu le fait que les OSC sont des instruments – un moyen permettant d'atteindre divers autres objectifs en matière de développement.

Le premier type d'objectif reconnaît qu'une société civile forte est une condition préalable essentielle au développement social, économique et démocratique de tout pays. Il découle notamment des déclarations faites et des engagements pris dans le contexte du programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide et du développement. L'Accord de partenariat de Busan (2011), par exemple, engage ses adhérents à « permettre aux OSC de jouer leur rôle d'actrices indépendantes du développement », comme le fait le paragraphe 11c du Document final de Nairobi, adopté par le PMCED en 2016 (OCDE, 2011<sup>[3]</sup> ; PMCED, 2016<sup>[27]</sup>). En leur qualité d'acteurs du développement indépendants, les OSC sont réputées poursuivre leurs propres priorités et définir leurs propres plans et approches pour atteindre celles-ci. Dans ce rôle, elles tirent leur légitimité de diverses sources : de leurs mandants, qui peuvent être leurs membres ou des groupes ou des personnes dont elles servent les intérêts ou qu'elles représentent ; de leurs systèmes de gouvernance et de redevabilité ; de leur savoir-faire et de leur expérience ; des résultats qu'elles obtiennent en matière de développement ; et des valeurs civiques qui les animent (OCDE, 2010, p. 27<sup>[5]</sup> ; Van Rooy, 2004<sup>[28]</sup>)<sup>12</sup>. Leur capacité d'action en tant qu'acteurs du développement indépendants est également consacrée par le droit international, en particulier par le droit à la liberté d'association et les principes qui en découlent (Secrétariat du Mouvement Mondial pour la Démocratie et Centre international de droit des associations à but non lucratif, 2012<sup>[29]</sup>).

La publication *Partenariat avec la société civile* invite les membres à favoriser un environnement propice à l'action des OSC dans les pays partenaires, c'est-à-dire à améliorer « le cadre d'action ainsi que le contexte politique, financier et juridique influant sur la façon dont les OSC mènent à bien leurs activités » (leçon 2) (OCDE, 2012, p. 13<sup>[7]</sup>). Eu égard aux engagements en faveur de l'efficacité de l'aide et du développement visant à promouvoir des environnements propices à l'action de la société civile, le PMCED suit les pratiques des membres dans ce domaine et en rend compte dans des rapports d'étape, dont le plus récent date de 2019 (OCDE/PNUD, 2019<sup>[30]</sup>)<sup>13</sup>.

Le second type d'objectif reconnaît que les OSC sont des partenaires importants des membres dans la mise en œuvre de leurs programmes axés sur des secteurs ou des thèmes particuliers (par exemple la santé, l'éducation, la démocratisation, l'égalité des sexes) ou pour sensibiliser la population aux questions relatives au développement dans les pays membres<sup>14</sup>. Les OSC sont donc considérées comme des organismes d'exécution mettant en œuvre des projets ou programmes pour le compte des membres. À ce titre, elles servent de canal pour acheminer le soutien financier des membres et jouent le rôle d'intermédiaires entre ces derniers, d'autres OSC, les groupes de population et les bénéficiaires dans la mise en œuvre de programmes visant à atteindre des objectifs précis, généralement définis par les membres (OCDE, 2010, p. 28<sub>[5]</sub>).

Ce second type d'objectif reconnaît le rôle important que la société civile peut jouer, et joue effectivement, dans l'apport d'une aide humanitaire. En 2019, les membres ont adopté la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, qui s'applique à l'ensemble des activités qu'ils mènent avec la société civile et les divers acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix (OCDE-CAD, 2019<sub>[31]</sub>). Cette recommandation exige des membres qu'ils renforcent la cohérence, en termes tant stratégique qu'opérationnel, entre « les efforts humanitaires, de développement et de paix » afin de « réduire efficacement les besoins, les risques et les vulnérabilités des populations, de soutenir les efforts de prévention et donc de passer de la fourniture d'aide humanitaire à la fin des besoins » (OCDE-CAD, 2019<sub>[31]</sub>). Un aspect important de cette action consiste, pour les membres, à renforcer leur collaboration avec les OSC à tous les niveaux de cette articulation, à veiller à ce que la société civile dispose de l'espace, des ressources et des capacités nécessaires pour apporter une réelle contribution, et à mettre à profit la proximité dont les OSC jouissent avec les populations vulnérables ainsi que leur capacité de défendre et de représenter des groupes vulnérables.

### ***Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés***

Dès lors que les membres énoncent leurs objectifs en matière de collaboration avec les OSC et la société civile, ils doivent envisager les méthodes à adopter pour atteindre ces objectifs. Les études s'intéressent peu aux objectifs visés en soi par les membres s'agissant de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Elles portent plutôt sur leurs mécanismes de soutien financier et sur d'autres modalités de collaboration. C'est sur ce dernier type d'études que portent principalement les parties ci-après.

Les études livrent des enseignements sur les efforts déployés par les membres pour renforcer la société civile dans les pays partenaires en favorisant la création de conditions propices à leur action. L'un des principaux constats du Rapport d'étape 2019 du PMCED est que dans 57 % des pays, les OSC indiquent que les partenaires au développement n'incluent qu'à titre occasionnel des éléments relatifs à un environnement propice à l'action des OSC dans leur dialogue sur les politiques engagés avec les pouvoirs publics des pays partenaires (OCDE/PNUD, 2019, p. 132<sub>[30]</sub>). Toutefois, dans leurs autoévaluations, les partenaires au développement estiment le faire plus fréquemment, c'est-à-dire à titre occasionnel seulement dans 30 % des pays et de manière plus systématique dans 40 % des pays (OECD/UNDP, 2019, p. 133<sub>[11]</sub>).

Cette divergence peut s'expliquer par le fait qu'en certaines occasions, les membres engagent un dialogue officieux, à caractère diplomatique, avec les pouvoirs publics des pays partenaires sur des aspects relatifs à la création de conditions propices à l'action des OSC, mais que ces dernières n'en sont pas nécessairement informées. En d'autres occasions, les membres peuvent aller jusqu'à subordonner leur soutien d'État à État à la prise d'engagements et de mesures, au niveau des pouvoirs publics des pays partenaires, permettant de créer des conditions propices à l'action de la société civile. Le dialogue, officieux ou autre, est mené de façon bilatérale ou en collaboration avec d'autres membres, ou par le truchement d'organismes multilatéraux. Le groupe de travail de la Communauté des démocraties sur l'habilitation et la protection de la société civile constitue un exemple d'action collective en la matière. Composé de membres (et d'OSC), il assure un suivi et diffuse des informations sur les conditions dans

lesquelles la société civile mène ses activités dans les différents pays du monde, encourage ses participants à adopter des mesures diplomatiques lorsque surgissent des menaces et s'attache à sensibiliser le public à la question (Communauté des démocraties, 2016<sup>[32]</sup>). Le Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), qui considère que l'espace réservé à la société civile (ou espace civique) constitue le socle d'un gouvernement ouvert que ses membres doivent intégrer dans leurs plans d'action, constitue un autre exemple d'action collective visant à promouvoir un environnement propice à l'action de la société civile (Partenariat pour un gouvernement ouvert, 2019, p. 6<sup>[33]</sup>). Le PGO assure un suivi de la mise en œuvre des plans d'action de ses membres de sorte que l'efficacité puisse être renforcée par le dialogue et l'exercice d'une pression par les pairs.

Dans sa publication intitulée *Effective Donor Responses to the Challenge of Closing Civic Space* (2018, p. 4<sup>[25]</sup>), l'International Centre for Not-for-Profit Law suggère, pour protéger et promouvoir les environnements propices à l'action de la société civile, que les membres non seulement mènent leur propre dialogue avec les pouvoirs publics des pays partenaires, mais encouragent également le dialogue entre l'administration publique, le parlement et la société civile en tant que moyen de développer la compréhension mutuelle et, potentiellement, de lutter contre le sentiment de méfiance qui peut inciter les pouvoirs publics des pays partenaires à adopter des tactiques d'obstruction. Les membres peuvent également aider les pouvoirs publics des pays partenaires à créer des conditions plus propices à l'action de la société civile, par exemple en apportant un soutien à des institutions telles que les commissions des droits de la personne ou les organes de réglementation de la société civile.

D'autres publications récentes présentent dans le détail d'autres stratégies que les membres peuvent appliquer pour renforcer la société civile dans les pays partenaires en œuvrant en faveur de la création de conditions propices à son action. Les Donateurs européens pour le changement social et les droits humains, le Réseau de fondations pour les droits humains et le Centre européen des fondations recommandent, entre autres préconisations, d'identifier des alliés dans le secteur privé et de collaborer avec eux pour promouvoir l'espace civique, y compris dans les propres pratiques du secteur privé dans les pays partenaires (Ariadne, International Human Rights Funders Group et Centre européen des fondations, 2015, pp. 10-11<sup>[34]</sup>). L'organisation à but non lucratif « The B Team » a exposé les arguments économiques militant en faveur de la protection et de la promotion d'environnements propices à l'action de la société civile, établissant un lien entre les données relatives aux libertés civiles et la performance économique des pays (Hogg et Hodess, 2018<sup>[35]</sup>). Une synthèse de l'OCDE présente les mesures qui peuvent être prises pour faire face aux effets néfastes de la transformation numérique sur l'espace civique, notamment en renforçant la réglementation internationale de la gouvernance des entreprises qui fournissent des services numériques de sorte qu'elles soient davantage tenues de rendre des comptes et soient plus réactives face aux effets négatifs de leurs produits, de leurs services et leurs activités commerciales sur les droits des utilisateurs (OCDE, 2020<sup>[36]</sup>).

L'application de la Recommandation du CAD de 2019 sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, et le suivi qui en sera fait, livreront des données et des enseignements sur l'étendue et les modalités de prise en compte par les membres de cette articulation dans leurs objectifs en matière de collaboration avec la société civile<sup>15</sup>.

**En résumé**, les membres devraient définir clairement le ou les objectifs poursuivis au titre de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Un type important d'objectif consiste à renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires, en reconnaissant l'utilité qu'une telle société présente en soi pour le développement social, économique et démocratique d'une nation. Un deuxième type d'objectif consiste à atteindre d'autres objectifs de développement, outre celui de renforcer la société civile, en reconnaissant le rôle instrumental que jouent les OSC comme partenaires d'exécution dans la mise en œuvre des programmes menés par les membres dans certains secteurs ou en lien avec certains thèmes (par exemple la santé, l'éducation, la démocratisation ou l'égalité des sexes). Dès lors qu'ils ont clairement énoncé leurs objectifs, les membres peuvent définir des modalités adéquates de collaboration avec les OSC afin de les atteindre.

Lorsque les membres visent l'objectif de renforcer la société civile, ils peuvent envisager et appliquer de multiples stratégies venant en sus et en complément de l'apport d'un soutien aux OSC. L'une de ces stratégies qui mérite l'attention consiste à engager un dialogue avec les pouvoirs publics des pays partenaires sur la création de conditions propices à l'action des OSC. Les stratégies complémentaires consistent par exemple à promouvoir le dialogue entre les OSC et les pouvoirs publics, à participer aux activités des organes multilatéraux, à investir dans les institutions publiques et les capacités des administrations des pays partenaires ou à collaborer avec des alliés du secteur privé.

Lorsqu'ils énoncent leurs objectifs et les méthodes qu'ils adopteront pour les atteindre, les membres doivent également garder à l'esprit la Recommandation du CAD de 2019 sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. À défaut, la nécessité d'une aide humanitaire continuera d'exister, puisque rien ne sera fait pour s'attaquer aux causes sous-jacentes des crises humanitaires.

## 1.5. Modalités d'acheminement du soutien financier

### **Documents d'orientation existants**

La publication intitulée *Partenariat avec la société civile* recense un certain nombre de propositions d'action concernant les mécanismes par lesquels les membres soutiennent financièrement les OSC. Premièrement, elle propose que les membres conservent une palette de mécanismes de financement pour soutenir les OSC (leçon 7). Si une pluralité de mécanismes est en place, des financements sont ainsi disponibles pour tout un éventail d'OSC différentes, ce qui peut aider les membres à atteindre des objectifs divers dans des contextes variés. Deuxièmement, la publication indique aussi que les mécanismes de financement employés par les membres devraient répondre à leur finalité déclarée ou aux objectifs de la collaboration avec les OSC (leçon 7). Troisième point, qui découle des précédents, elle établit que les membres devraient trouver un juste équilibre, dans leurs mécanismes de financement des OSC, entre les conditions dont ils assortissent le financement, d'une part, et le respect du rôle des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants dotés de leurs propres missions et de leurs propres objectifs, d'autre part (leçon 6) (OCDE, 2012, pp. 27, 31<sup>[7]</sup>).

Comme le montre la section 1.4, les mécanismes de financement employés par les membres peuvent être conçus de manière à répondre à deux types d'objectifs, auxquels il est fait référence dans les leçons 6 et 7. Le premier objectif consiste à renforcer une société civile pluraliste (c'est-à-dire de nature diverse) et indépendante dans les pays partenaires. Le second consiste à atteindre divers autres objectifs de développement indépendants (ex. : dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'aide humanitaire, etc.). Le mécanisme de financement le plus souvent utilisé pour renforcer la société civile en tant qu'objectif à part entière est le soutien au budget ordinaire (également désigné par les expressions soutien institutionnel, budgétaire, stratégique, libre de toute restriction ou non préaffecté). Ce mécanisme correspond à un soutien aux OSC « qui respecte leur indépendance et leur droit à l'initiative » ; autrement dit, les contributions au budget ordinaire sont allouées aux OSC pour qu'elles poursuivent leurs propres missions, objectifs, priorités et approches (Asdi, 2019, p. 11<sup>[37]</sup>). Les mécanismes de soutien financier conçus pour répondre à d'autres objectifs de développement revêtent le plus généralement la forme de soutien à des projets ou programmes, c'est-à-dire que le soutien est apporté aux OSC en tant qu'agents d'exécution ou en tant qu'instruments opérant pour le compte des membres. Ce soutien est généralement assorti de conditions.

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

Dans la terminologie du CAD, la distinction établie entre le soutien *destiné aux* OSC et le soutien *acheminé par le canal* d'OSC (Encadré 1.4) est la source d'information la plus facilement accessible pour évaluer le

soutien des membres à ces deux grands objectifs (renforcer la société civile et répondre à d'autres objectifs définis par les membres) et, partant, la mesure dans laquelle ce soutien est apporté aux OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants ou est assorti de conditions imposées par les membres. Le soutien *destiné aux* OSC est le soutien fourni sous la forme de contributions à leur budget ordinaire et il est, comme indiqué, tout à fait adapté pour répondre à l'objectif de renforcer une société civile indépendante et pluraliste dans les pays partenaires (OCDE, 2012, p. 14<sup>[7]</sup>). Par opposition, le soutien est acheminé *par le canal* d'OSC lorsque celles-ci opèrent pour le compte du membre en tant qu'agents d'exécution de projets ou programmes s'accompagnant d'objectifs spécifiques définis par le membre.

Les statistiques de l'OCDE sur les apports des membres *destinés à des OSC et acheminés par le canal* d'OSC entre 2010 et 2017 montrent que les apports *acheminés par le canal* d'OSC sont supérieurs à ceux *destinés à des OSC* (graphique 2.5 et tableaux B.1 et B.2 de l'annexe B). Cet écart laisse penser que les mécanismes de financement des membres sont pour l'essentiel conçus en vue de répondre à des objectifs autres que l'objectif de renforcement de la société civile et s'accompagnent de conditions au lieu de respecter le rôle des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants.

#### Encadré 1.4. Notification de l'aide aux ONG/OSC et de l'aide acheminée par leur canal\*

L'aide aux ONG couvre les fonds publics versés aux organisations non gouvernementales, dont l'utilisation est laissée à la discrétion de ces dernières. L'aide acheminée *par le canal* d'ONG couvre les fonds publics mis à la disposition des ONG pour le compte du secteur public, et devant être utilisées à des fins précisées par ce dernier ou connues et approuvées par lui.

L'aide aux ONG correspond aux contributions du secteur public à des activités et programmes que les ONG ont développés elles-mêmes, et qu'elles mettent en œuvre sous leur seule responsabilité et autorité. L'aide acheminée *par le canal* d'ONG correspond aux contributions du secteur public aux ONG pour qu'elles mettent en œuvre les projets et programmes développés par le secteur public et pour lesquels ce dernier est le responsable final. Cette dernière catégorie comprend les « financements conjoints » dans le cadre desquels les agences publiques et les ONG se concertent sur les activités à entreprendre, les approuvent conjointement et/ou partagent les financements.

\* Les Directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques utilisent le terme ONG et s'appliquent également dans cette étude aux OSC.

Source (OCDE-CAD, 2018, p. 58<sup>[13]</sup>) Directives convergées pour l'établissement des rapports statistiques du Système de notification des pays créanciers (SNPC) et Questionnaire annuel du CAD.

Cela étant, les statistiques de l'OCDE sur les apports *destinés aux OSC et acheminés par leur canal* ne rendent pas compte avec exactitude du volume des apports consacrés à l'un ou l'autre des deux objectifs. Le soutien des membres acheminé *par le canal* d'OSC peut chevaucher différents objectifs, ou s'y rattacher à divers degrés. Autrement dit, soit le financement accordé par les membres aux OSC concorde plus ou moins avec les priorités des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants, soit, au contraire, il est conditionnel (ou préaffecté) et, de ce fait, dirige ou oriente les OSC vers les priorités des membres. Dans le système multilatéral, les différents degrés de directivité des contributions extrabudgétaires sont désignés comme impliquant des contributions extrabudgétaires « faisant l'objet d'une affectation stricte », ou d'une « préaffectation fixe stricte », ou des contributions extrabudgétaires préaffectées selon des critères « souples » (OCDE-CAD, 2019<sup>[38]</sup>).

À titre d'illustration, un membre peut concevoir un mécanisme de soutien à des projets en recourant à des appels à propositions (soutien *acheminé par le canal* d'OSC) qui est axé sur un objectif de haut niveau défini par le membre. Si le mécanisme permet d'accueillir favorablement les soumissions d'OSC

correspondant aux priorités définies par l'OSC elle-même, on pourrait considérer qu'il s'agit d'un financement à préaffectation souple. C'est ainsi que fonctionne l'aide-projet ou l'aide-programme accordée par l'Agence de développement autrichienne (ADA), *acheminée par le canal* d'OSC. L'ADA cofinance des projets et programmes qui sont initiés par des OSC, mais qui correspondent aux objectifs de haut niveau de l'Autriche (Ceelen, Wood et Huesken, 2019<sup>[39]</sup>). Autre exemple, un mécanisme de financement *utilisant le canal des OSC* peut être employé pour soutenir une OSC qui joue le rôle d'intermédiaire entre le membre et les OSC dans des pays partenaires. Toutefois, l'objectif de ce soutien peut être de renforcer les OSC bénéficiaires en bout de chaîne et plus généralement la société civile dans les pays partenaires. C'est le cas des OSC suédoises qui sont les partenaires cadres d'un membre et reçoivent un soutien qui est notifié comme transitant *par le canal* d'une OSC et qui, à leur tour, affectent parfois une partie des fonds qu'elles reçoivent à des OSC dans des pays partenaires en les classant dans la catégorie du soutien *destiné aux OSC* (contributions au budget ordinaire).

Ces exemples suggèrent que le ratio entre le soutien financier des membres *destiné aux OSC* et le soutien financier des membres *acheminé par le canal* d'OSC ne fournit pas suffisamment d'informations pour déterminer si les mécanismes de soutien utilisés par les membres répondent aux objectifs ni pour évaluer l'importance de leur soutien aux OSC assorti de conditions par rapport au soutien aux OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants. Les publications relatives à l'expérience des OSC en matière de soutien *destiné à des OSC* et de soutien *acheminé par leur canal*, et sur les avantages et inconvénients respectifs de ces deux modes, contribue à compléter les informations pouvant être dégagées des données.

Un certain nombre de sources confortent l'idée d'une prédominance du soutien *acheminé par le canal* d'OSC qui est conditionnel ou préaffecté pour répondre à des objectifs définis par les membres. L'exercice de suivi de 2019 du PMCED révèle que, dans 82 % des pays étudiés, les OSC ont indiqué que les priorités et les mécanismes de financement du soutien aux OSC sont « motivés par les propres intérêts des partenaires du développement en termes de programmation ou sont directement liés à la mise en œuvre de leurs propres priorités », si bien que les OSC « se considèrent davantage comme des exécutantes que comme des partenaires et des parties prenantes à part entière participant sur un pied d'égalité » (OECD/PNUD, 2019, p. 133<sup>[11]</sup>)<sup>16</sup>. Cela corrobore d'autres observations selon lesquelles le soutien apporté par les membres *par le canal* d'OSC est vécu comme fortement « orienté par les donneurs » (c'est-à-dire conditionnel, directif ou préaffecté) et conçu pour répondre aux objectifs prédéfinis des membres (Bushan et al., 2018, p. 162<sup>[21]</sup>). Certaines évaluations des membres témoignent de la nature conditionnelle du soutien financier aux OSC tout en en mettant en évidence les écueils. Par exemple, une évaluation des modalités de soutien de la société civile menée au siège de l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) et dans les ambassades suédoises, couvrant la période 2007-13, fait apparaître que les OSC sont essentiellement utilisées comme un moyen ou un instrument pour mettre en œuvre les programmes ciblant les objectifs fixés par l'Asdi et les ambassades (Nilsson et al., 2013, pp. 79, 84, 88<sup>[40]</sup>). Il ressort également de cette évaluation que, au lieu de renforcer la société civile, cette instrumentalisation « nuit à la crédibilité des OSC, les rend moins redevables vis-à-vis de leurs propres parties prenantes et davantage vis-à-vis des donneurs, fait qu'il est difficile pour une OSC [sic] de s'engager dans une planification à plus long terme, par exemple en ce qui concerne le développement de leurs propres capacités et actions, et rend plus crédibles aux yeux du grand public les allégations de leurs opposants selon lesquelles certaines OSC seraient des agents opérant pour le compte des donneurs » (Nilsson et al., 2013, p. 90<sup>[40]</sup>). Cette instrumentalisation peut conduire les OSC à s'écarter de leur mandat et de leurs plans stratégiques lorsqu'elles cherchent à répondre aux priorités constamment changeantes des donneurs (Asdi, 2019, p. 10<sup>[37]</sup>).

Une évaluation conjointe du soutien apporté par les membres à la participation de la société civile au dialogue sur les politiques à mener, réalisée sous la houlette de l'Agence danoise pour le développement international (Danida), aboutit à une conclusion du même ordre. Elle fait apparaître que, lorsque les préoccupations des membres sont prépondérantes dans le soutien qu'ils apportent aux OSC, cela

compromet l'indépendance et les initiatives de la société civile et va à l'encontre de l'idée d'une société civile dynamique et pluraliste constituant un bien public ou une « fin en soi » (Itad Ltd et COWI, 2012, p. 101<sub>[41]</sub>)<sup>17</sup>. En outre, étant donné que les priorités des membres évoluent, cela compromet aussi l'investissement dans les processus de changement sur le long terme et peut conduire à négliger certains sujets qui mériteraient un soutien, car ils ne cadrent pas avec les priorités du moment des membres (Itad Ltd et COWI, 2012, p. 101<sub>[41]</sub>).

Les mécanismes de financement conçus pour répondre à des objectifs « définis par les donateurs » sont en outre généralement utilisés pour des initiatives à court terme, dans le cadre de ce que l'on a appelé la « projetisation » croissante du soutien des membres aux OSC (CIVICUS, 2015, pp. 150-151<sub>[42]</sub>). D'un côté, le soutien à des projets à court terme est apprécié par des OSC petites ou naissantes puisqu'il est généralement associé à des obstacles à l'entrée moins élevés et qu'il est donc plus facile d'y accéder qu'à des contributions au budget ordinaire. D'un autre, son horizon court et sa nature directive impliquent un manque de prévisibilité, si bien que les OSC ont du mal à mettre en œuvre les actions nécessaires pour une évolution sur la durée (résultats), et pour renforcer et maintenir leurs capacités fondamentales, leur expertise et leurs opérations (CIVICUS, 2015, pp. 150-152<sub>[42]</sub> ; Haynes, Ireland et Duke, 2019, p. 4<sub>[43]</sub>). En outre, comme les OSC « passent d'un sujet à l'autre » dans leur quête d'un soutien pour un projet à court terme après l'autre, elles sont moins à même de nouer et de préserver des relations avec les parties prenantes et les bénéficiaires, alors même qu'il s'agit d'une composante indispensable de l'appropriation locale et de la redevabilité des OSC (CIVICUS, 2015, p. 152<sub>[42]</sub>). Une récente étude portant sur le financement des OSC et de leurs réseaux conclut qu'il existe une « déconnexion entre les approches managériales du financement de la société civile, caractérisées par des modalités concurrentielles, axées sur le court terme et sur les résultats, et la volonté des donateurs institutionnels de soutenir une société civile pérenne et florissante grâce à des financements flexibles et adaptés » (Haynes, Ireland et Duke, 2019, p. 4<sub>[43]</sub>).

Ces questions trouvent une nouvelle illustration dans les efforts déployés par les membres pour accroître la cohérence de l'action humanitaire et des actions en faveur de la paix et du développement. Comme indiqué dans une évaluation d'OSC finlandaises datant de 2017, la bifurcation des mécanismes de financement de l'action humanitaire et des actions en faveur du développement peut limiter la capacité des OSC à opérer à l'interface de l'action humanitaire et du développement, étant donné les guichets et les calendriers différents des financements apportés par les membres, l'absence de flexibilité pour inscrire la programmation dans le cadre de cette articulation et la brièveté des cycles de financement humanitaire (Brusset et al., 2017, pp. 3, 15, 19<sub>[44]</sub>). Les modalités de fonctionnement en silo caractérisant les OSC et le manque de perspective à long terme des stratégies de sortie dans les programmes humanitaires sont des obstacles connexes qui, conjugués aux conditions imposées par les membres, aboutissent à une compartimentation, plutôt qu'à la coordination et à la cohérence nécessaires pour assurer cette interconnexion (Brusset et al., 2017, pp. 15, 16<sub>[44]</sub>).

Le soutien sous la forme de contributions au budget ordinaire destinées aux OSC évite certains des inconvénients décrits que présente le soutien orienté par les donateurs et visant à financer des projets qui est acheminé *par le canal* d'OSC. Les contributions au budget ordinaire s'accompagnent généralement d'un horizon assez lointain (cinq ans ou plus) et sont donc assez prévisibles, et sont considérées comme relativement flexibles en ce sens qu'elles soutiennent la mission ou les objectifs d'une OSC plutôt qu'un projet spécifique (Wood et Fällman, 2013, p. 147<sub>[45]</sub> ; National Audit Office, 2006, pp. 18-19<sub>[46]</sub>). Cette prévisibilité et cette flexibilité permettraient aux OSC de mettre en œuvre le type d'actions nécessaires pour des changements porteurs de transformations à long terme, de faire face aux nouveaux défis et opportunités découlant d'une évolution du contexte et d'innover, et contribueraient à favoriser la collaboration et l'apprentissage entre OSC (Itad Ltd et COWI, 2012<sub>[41]</sub> ; Asdi, 2019<sub>[37]</sub>). De plus, le soutien aux objectifs propres des OSC leur permet de poursuivre leurs travaux selon des modalités que les acteurs locaux s'approprient et qui sont orientées par la demande plutôt que définies par les donateurs. Les contributions au budget ordinaire permettent aux OSC de se focaliser sur la mise en œuvre de leur cœur

de métier consistant à obtenir des résultats au regard du développement, et sur leur relation avec les parties prenantes des pays partenaires. Cela signifie aussi que les OSC disposent de davantage de temps et de ressources pour mener leurs activités quotidiennes tout en investissant dans le renforcement de leurs capacités organisationnelles (Staniforth, 2009, p. 9<sub>[47]</sub>).

Cependant, l'apport de contributions au budget ordinaire s'accompagne de difficultés. Les membres craignent que les OSC bénéficiaires deviennent trop dépendantes de ce type de financement et soient moins incitées à innover (Staniforth, 2009, p. 8<sub>[47]</sub>). La plus grande difficulté est de faire la preuve des résultats. À moins que les objectifs de l'accord régissant les contributions au budget ordinaire, ainsi que les résultats et indicateurs qui y sont associés, ne soient clairement explicités, les OSC et les membres qui apportent ce type de soutien peuvent avoir du mal à prouver l'efficacité des contributions au budget ordinaire (National Audit Office, 2006, pp. 18-19<sub>[46]</sub> ; Staniforth, 2009, pp. 8-9<sub>[47]</sub>)<sup>18</sup>. Les pressions exercées pour que la preuve des résultats soit apportée sont l'une des raisons pour lesquelles, à la suite de son rapport de 2016 sur les partenariats avec la société civile (*Civil Society Partnerships Review*), le ministère britannique du Développement international (Department for International Development, DFID) a abandonné le soutien sous forme de contributions au budget ordinaire des OSC, consenties dans le cadre de ce que l'on a appelé les accords de programmes de partenariats (Partnership Programme Agreements), au profit de l'appui à des projets fournis dans le cadre d'appels à propositions. Son objectif, entre autres, était de se donner les moyens de mieux évaluer les propositions des OSC en termes de rentabilité des dépenses – autrement dit les résultats obtenus en matière de développement au regard de l'argent dépensé (DFID, 2016, p. 11<sub>[48]</sub>). Le CAD de l'OCDE recommande que les membres fassent un meilleur usage des systèmes de suivi et des rapports concernant les résultats des bénéficiaires pour mieux relever le défi de la preuve des résultats, encore que cela exige de reconnaître que les résultats pourraient ne pas être pleinement attribuables à la contribution du membre (OCDE-CAD, 2019, p. 6<sub>[38]</sub>).

Il apparaît que le recours aux processus concurrentiels d'appels à propositions donne des résultats mitigés en tant que moyen d'allouer des financements passant *par le canal* d'OSC<sup>19</sup>. D'un côté, les appels à propositions sont appréciés pour leur transparence, étant donné que les spécifications sont accessibles à tous (Karlstedt et al., 2015, p. 22<sub>[49]</sub>). D'un autre côté, ces appels sont généralement orientés par les donneurs, puisque les paramètres (conditions) de la mise en concurrence doivent être fixés par le membre. En outre, les processus concurrentiels « peuvent inhiber ou fausser la coopération entre les OSC opérant dans le même champ aux fins du même objectif de ne laisser personne de côté » (Bushan et al., 2018, p. 163<sub>[6]</sub>). Il s'avère également que les appels font peser une lourde charge administrative à la fois sur les membres et sur les OSC étant donné la nécessité de traiter de nombreuses candidatures, parmi lesquelles seulement quelques-unes seront retenues (Karlstedt et al., 2015, p. 22<sub>[49]</sub>). Une évaluation de 2012 du soutien aux OSC fourni par Australian Aid (alors appelée AusAID) note une difficulté supplémentaire : les OSC petites ou naissantes ne disposent souvent pas du temps, des ressources et des capacités nécessaires pour répondre aux exigences associées aux appels à concurrence, si bien qu'elles ne se donnent même pas la peine de présenter leur candidature, ce qui limite la portée de la procédure (Howell et Hall, 2012, p. 20<sub>[50]</sub>).

Il convient de noter que les contributions au budget ordinaire se heurtent elles aussi aux difficultés que constituent la charge administrative et l'accessibilité. La recherche initiale des OSC appropriées, la mise en place de mesures de contrôle pour analyser les systèmes et autres capacités, la négociation des modalités et des réalisations, et l'instauration d'un climat de confiance engendrent des coûts administratifs substantiels (Itad Ltd et COWI, 2012, p. 88<sub>[41]</sub> ; Karlstedt et al., 2015, p. 22<sub>[49]</sub>). C'est toutefois pendant la phase de démarrage que se concrétisent ces obstacles et ces coûts. Sur le long terme, les contributions au budget ordinaire devraient s'accompagner de coûts de transaction réduits étant donné que ces accords de long terme avec des partenaires de confiance requièrent des exercices de redevabilité moins fréquents et plus stratégiques que ne l'exige le soutien à des projets/programmes (Itad Ltd et COWI, 2012, p. 88<sub>[41]</sub>).

En outre, les OSC plus petites et moins expérimentées ont généralement du mal à remplir les critères demandés en termes de gestion de programmes, de gestion financière et d'antécédents et, de ce fait, ne

peuvent accéder aux contributions au budget ordinaire (Ceelen, Wood et Huesken, 2019, p. 38<sup>[39]</sup>). L'abandon par le DFID du soutien sous forme de contributions au budget ordinaire au profit du soutien à des projets, suite à son examen des partenariats noués avec la société civile (*Civil Society Partnerships Review*), avait également pour objectif de mettre des fonds à la disposition d'un plus large éventail d'OSC, notamment des OSC de plus petite taille qui peinaient à remplir les critères de financement imposés par les accords de programmes de partenariats (DFID, 2016, p. 9<sup>[48]</sup>). Toutefois, les mécanismes de soutien sous forme de contributions au budget ordinaire peuvent être conçus pour être accessibles aux OSC plus petites et moins expérimentées. L'Asdi, par exemple, explore activement de nouvelles méthodes d'affectation de contributions au budget ordinaire d'OSC plus petites et de divers acteurs de la société civile, notamment en expérimentant un instrument de garantie qui permet un partage des risques financiers entre l'Asdi et ses OSC partenaires suédoises (Asdi, 2019, pp. 12, 13<sup>[37]</sup>).

**En résumé**, le ratio entre le soutien financier des membres *destiné aux* OSC et le soutien financier des membres *acheminé par le canal* d'OSC est un instrument trop grossier pour évaluer la mesure dans laquelle le soutien financier des membres vise à servir l'objectif de renforcement de la société civile ou, au contraire, à remplir des objectifs définis par les membres. Une interprétation nuancée est indispensable pour mieux comprendre dans quelle mesure un mécanisme de financement *acheminé par le canal* d'OSC utilisé par un membre est plus ou moins conditionnel et directif.

Il y a de la place pour les deux types de mécanismes de soutien financier concernant les OSC, chaque mécanisme ayant ses avantages et ses inconvénients. Lors de la conception de ces mécanismes et du choix de l'assortiment approprié de mécanismes, les membres devraient garder à l'esprit l'objectif consistant à renforcer une société civile pluraliste dans les pays partenaires. Dans l'idéal, les membres disposeraient de mécanismes visant à remplir cet objectif. Au minimum, il leur faut veiller à ce que leur soutien financier aux OSC n'ait pas pour effet de nuire aux OSC ni au secteur de la société civile.

Le risque de nuire tient au fait que le recours à des mécanismes de soutien financier *acheminé par le canal* d'OSC, dans lesquels les objectifs sont définis par les seuls membres, peut compromettre la capacité des OSC à opérer selon des modalités qui soient induites par la demande et répondent aux priorités des partenaires des OSC et des parties prenantes sur le terrain, nuisant par là même à l'appropriation locale et à la redevabilité. Point important, cela peut avoir pour conséquence d'alimenter l'idée selon laquelle les OSC seraient de simples agents opérant pour le compte de puissances étrangères, c'est-à-dire des membres. En outre, lorsque le soutien est *acheminé par le canal* d'OSC, il peut être difficile pour les OSC de planifier à long terme et de répondre avec souplesse à l'évolution du contexte. Cela peut empêcher les OSC d'investir dans leurs capacités institutionnelles. En outre, cela peut aussi conduire à des manques dans le soutien apporté aux acteurs de la société civile dans les pays partenaires. Lorsque ces acteurs ne sont pas alignés sur les priorités définies par les membres, les membres sont susceptibles d'investir dans une société civile et des OSC – et de favoriser leur développement – qui ne sont pas suffisamment ancrées au niveau local et tenues de rendre des comptes, et qui ne reflètent pas l'éventail complet des acteurs de la société civile dans les pays partenaires.

Globalement, le fait de travailler avec des OSC dans le seul but d'atteindre d'autres objectifs définis par les membres non seulement ne permet donc pas de satisfaire l'objectif consistant à renforcer une société civile pluraliste dans les pays partenaires, mais en outre peut le desservir. Les contributions au budget ordinaire des OSC peuvent éviter certains des écueils présentés par le soutien *acheminé par le canal* d'OSC, qui est orienté par les donneurs. Toutefois, les contributions au budget ordinaire sont également susceptibles de comporter des inconvénients qui doivent être atténués, tels que des normes de contrôle préalable qui peuvent rendre les contributions au budget ordinaire moins accessibles à des pans entiers de la société civile.

## 1.6. Destinataires du soutien financier

### **Documents d'orientation existants**

Le guide de 2012 *Partenariat avec la société civile* n'établit pas expressément que les OSC des pays partenaires ont besoin de davantage de financements directs. Cependant, l'idée est sous-entendue dans l'appel à étendre les partenariats des membres avec les OSC afin de mieux atteindre les objectifs poursuivis, y compris celui de renforcer la société civile dans les pays partenaires (leçons 4 et 7) (OCDE, 2012, pp. 21, 31<sup>[7]</sup>). En outre, la nécessité de financer plus directement les OSC découle logiquement de l'engagement consistant à favoriser l'appropriation locale conformément au principe d'efficacité du développement ; fournir davantage de soutien et d'instruments de financement à des organisations locales est également un engagement pris au titre du Grand Bargain (axe de travail 2) (Comité permanent interorganisations, 2020<sup>[51]</sup>).<sup>20</sup>

Notant la tendance des membres à soutenir les OSC qui leur sont les plus familières, c'est-à-dire des OSC internationales bien établies opérant dans le domaine du développement ou des droits et de la démocratie, le guide *Partenariat avec la société civile* encourage aussi à s'adresser à un pan plus vaste de la société civile (leçon 4) (OCDE, 2012, p. 4<sup>[7]</sup>). Le soutien à des acteurs variés de la société civile et la collaboration avec ceux-ci peuvent aider les membres à travailler avec les types d'acteurs (formels ou autres) les plus appropriés pour atteindre un objectif donné dans un contexte donné.

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

Selon les statistiques de l'OCDE, le soutien financier des membres est en grande partie destiné à des OSC installées dans le pays membre ou à des OSC internationales. En 2017, les OSC des pays membres ont reçu environ dix fois plus de financement des membres que les OSC des pays partenaires. Les statistiques sur les apports concernant différents types d'OSC sont présentées dans le graphique 2.8 du chapitre 2. Les études montrent que, même lorsque des OSC installées dans le pays partenaire ont adopté les pratiques managériales professionnelles qui les aident à répondre aux exigences des membres (par exemple l'utilisation de systèmes de suivi et d'évaluation), les membres préfèrent le plus souvent soutenir des OSC non locales (Suarez et Gugerty, 2016, p. 2634<sup>[52]</sup>).

Comme indiqué, les OSC des pays membres et les OSC internationales, pour la plupart d'entre elles, collaborent avec des OSC des pays partenaires (ou d'autres types d'organisations) au niveau des pays partenaires, ce qui nécessite souvent un volet de renforcement des capacités. En effet, ces OSC de pays partenaires finissent par se heurter à des difficultés comme celles exposées à la section 1.4 face à la nécessité de respecter les priorités définies par les membres, puisque les OSC des pays membres ou les OSC internationales font redescendre ces priorités jusqu'à elles (OCDE/PNUD, 2016, p. 47<sup>[53]</sup>). Les OSC des pays membres et les OSC internationales ont encore des progrès à faire pour faire évoluer leurs pratiques au bénéfice « d'un partage des rôles et d'un renforcement des structures locales » (Bushan et al., 2018, p. 164<sup>[6]</sup>). Dans la mesure où les membres étudient également les moyens d'accroître le soutien financier direct aux OSC des pays partenaires, ils peuvent veiller à ce que leurs mécanismes de soutien financier permettent davantage aux OSC des pays membres et aux OSC internationales d'opérer ces changements en remédiant à certaines des difficultés exposées à la section 1.5.

Même les efforts des OSC des pays membres ou des OSC internationales pour renforcer les capacités produisent des résultats mitigés pour les OSC des pays partenaires. Brusset et al. (2017, p. 14<sup>[44]</sup>), dans leur évaluation des OSC bénéficiaires d'un soutien de la part de la Finlande sous forme d'aide-programme ou d'aide humanitaire, constatent que les relations des OSC finlandaises avec leurs OSC partenaires « sont souvent de nature directive plutôt que visant à une indépendance accrue de la société civile locale, étant donné que les relations avec les partenaires locaux s'apparentent davantage à de la sous-traitance qu'à de la consultation ». En conséquence, le renforcement des capacités des OSC des pays partenaires

est axé sur l'efficacité de la mise en œuvre de projets et non sur le développement des capacités organisationnelles ou sur le renforcement de la redevabilité au niveau des pays partenaires grâce à des mécanismes de retour d'information par les parties prenantes ou d'autres moyens (Brusset et al., 2017, pp. 45-46<sup>[44]</sup>). De même, une évaluation du soutien apporté par la Norvège aux OSC de 2018 montre que le renforcement des capacités des OSC des pays partenaires opéré par les OSC norvégiennes a plus porté sur l'administration, le financement et la mise en œuvre de programmes que sur la gouvernance interne des partenaires ou leurs systèmes de redevabilité (Tjønneland et al., 2018, p. 50<sup>[54]</sup>). Une évaluation des OSC islandaises datant de 2018 conclut également que certains projets des OSC n'avaient pas investi dans le développement des capacités organisationnelles des partenaires locaux et, dans l'ensemble, avaient « fait peu pour consolider les OSC partenaires au niveau des pays » (Ljungman et Nilsson, 2018, p. 10<sup>[55]</sup>).

Comme vu précédemment, le financement des OSC par les membres tend à privilégier les OSC officielles, les plus connues, ce qui implique que le soutien des membres risque de laisser de côté différents types d'acteurs de la société civile, tels que les formes traditionnelles (organisations confessionnelles, syndicales, professionnelles, etc.), les formes hybrides de plus en plus nombreuses comme les entreprises sociales, et les nouvelles formes d'action plus informelles et plus mouvantes de la société civile qui se font jour (Youngs, 2015<sup>[56]</sup>). Si les OSC avec lesquelles les membres sont le plus habitués à collaborer peuvent avoir une « forte visibilité », elles peuvent en revanche n'avoir qu'une importance marginale par rapport à « la vaste palette de la vie associative » active dans les pays partenaires (Sogge, 2019<sup>[57]</sup>).

Les évaluations des membres, partant du constat qu'ils ont du mal à élargir la portée du soutien qu'ils fournissent, formulent des recommandations analogues à celles exposées dans la publication *Partenariat avec la société civile* (OCDE, 2012, p. 21<sup>[7]</sup>). Une évaluation de l'aide suédoise, par exemple, signale une tendance à privilégier « des OSC grandes, ayant une bonne réputation, à même de gérer un volume important de ressources », en raison en partie d'un déficit de ressources chez les membres pour administrer le soutien aux OSC (Nilsson et al., 2013, p. 88<sup>[40]</sup>). Les membres sont priés instamment de trouver des moyens de soutenir les acteurs, actions et processus informels, parfois temporaires, de la société civile (Itad Ltd et COWI, 2012, pp. 101, 110-111<sup>[41]</sup>) qui quelquefois « court-circuitent les OSC formelles » (INTRAC, 2013, p. 7<sup>[58]</sup>). Une réflexion innovante est indispensable pour relever le nouveau défi consistant à savoir comment collaborer avec ces différents acteurs et s'associer à ces diverses actions, mais regarder « au-delà des catégories de groupes les plus "reconnaisables" de la société civile » qui opèrent dans le domaine du développement pour s'intéresser à « des institutions [parfois plus] permanentes dotées d'une autorité et d'une légitimité substantielles dans la société » peut être extrêmement utile pour élargir la portée du soutien des membres à la société civile (Howell et Hall, 2012, pp. 5, 7<sup>[50]</sup>).

Il a été suggéré que les financements groupés multi-donneurs constituaient un mécanisme propre à aider les membres à accroître leur soutien direct aux OSC des pays partenaires et susceptible d'étendre l'action des membres à un plus large éventail d'acteurs de la société civile (INTRAC, 2014, p. 4<sup>[59]</sup>). Par exemple et en dépit de leurs modestes budgets, certains fonds destinés aux femmes sont à même d'atteindre de petits mouvements et organisations de femmes implantés localement ayant une capacité d'absorption limitée. Les fonds octroie des dons modestes (10 000-30 000 USD) aux acteurs de la société civile auxquels les membres ou les donateurs multilatéraux ne sont pas nécessairement en mesure d'apporter un soutien direct pour des raisons administratives (Wood et Fällman, 2019, p. 10<sup>[60]</sup>). Lorsque les membres sont réticents à supporter les risques qu'ils associent au soutien direct aux OSC des pays partenaires ou à des acteurs de la société civile moins connus, les financements groupés permettent aux membres de partager ces risques. En outre, dans les pays partenaires où l'environnement n'est guère favorable à la société civile, les fonds multi-donneurs peuvent faire preuve d'une solidarité plus grande vis-à-vis de ces groupes de la société civile que des programmes financés individuellement. Si ces fonds adoptent une identité distincte des sources de financement, cette image d'indépendance peut aussi contribuer à améliorer la légitimité du fonds.

Néanmoins, les financements groupés multi-donneurs présentent des risques identifiés en termes de conséquences non anticipées, notamment transfert des opportunités de financement alternatif ; moindres possibilités pour les OSC d'interagir avec les membres ; orientation excessive de ces financements sur l'offre, sur la base d'objectifs définis par les membres ; éviction d'OSC naissantes ; et possibilité que ces financements génèrent une concurrence plutôt qu'une collaboration entre les OSC (INTRAC, 2014, p. 21<sup>[59]</sup> ; CIVICUS, 2015, p. 150<sup>[42]</sup>). Nombre de ces risques peuvent être atténués par une conception judicieuse, un suivi continu et une mobilisation des membres. Des stratégies d'atténuation spécifiques sont examinées dans une note d'orientation à l'intention des missions danoises (*Guidance Note for Danish Missions*) élaborée par l'International NGO Training and Research Centre (INTRAC) et Danida (INTRAC et Ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2014<sup>[61]</sup>).

**En résumé**, il faudrait apporter davantage de soutien directement aux OSC des pays partenaires, et le soutien devrait atteindre une pluralité d'acteurs de la société civile. Ces deux actions sont appropriées pour renforcer la société civile dans les pays partenaires. Il est louable d'intégrer le renforcement des capacités des OSC du pays partenaire dans le soutien aux OSC, mais cette intégration doit être conçue de manière à répondre aux besoins des OSC locales, et pas uniquement aux besoins de mise en œuvre et de suivi des programmes. Les financements multi-donneurs sont une autre option, susceptible de comporter des écueils qu'il convient de surveiller et d'éviter.

## 1.7. Dialogue et consultation avec les OSC et la société civile

### **Documents d'orientation existants**

L'une des 12 leçons présentées dans le guide *Partenariat avec la société civile* de 2012 invite les membres à rendre leur dialogue avec les OSC et la consultation de celles-ci plus stratégiques, utiles et constructifs (leçon 5) (OCDE, 2012, p. 23<sup>[7]</sup>). Le dialogue est mutuellement bénéfique pour les OSC et les membres. Il permet aux membres de tirer parti du savoir, du savoir-faire et de l'expérience des OSC, ce qui peut aider à rendre les politiques et programmes des membres plus pertinents, plus réactifs, et plus susceptibles de produire des résultats en matière de développement durable. Quant aux OSC, le dialogue est pour elles un moyen de recueillir des informations et d'exercer une influence. Pour les uns comme pour les autres, c'est une manière de développer la confiance et la redevabilité mutuelles, et de favoriser et maintenir la communication et des liens autres que financiers.

L'instauration d'un dialogue avec la société civile fait également partie intégrante de l'ODD 16, qui vise à faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions. En outre, le type de partenariat multipartite auquel appelle l'ODD 17 doit s'appuyer sur un dialogue ouvert aux OSC. En particulier, la Recommandation du Conseil sur le gouvernement ouvert, adoptée par l'OCDE en 2019, recommande aux membres de l'OCDE d'« offrir à toutes les parties prenantes des possibilités égales et réelles d'être informées et consultées, et les associer activement à toutes les phases du cycle des politiques publiques, ainsi qu'à la conception et à la prestation des services », et de « consentir un effort particulier pour toucher les groupes sociaux les plus concernés, vulnérables, sous-représentés ou marginalisés » (OCDE, 2017<sup>[62]</sup>). Le dialogue constitue un outil de transparence essentiel pour les membres dans le cadre de leurs engagements en matière de gouvernement ouvert.

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

Le Rapport d'étape 2019 du PMCED conclut qu'il y a matière à améliorer le dialogue et la consultation des membres avec les OSC en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des programmes de coopération pour le développement des membres au niveau des pays partenaires<sup>21</sup>. Si les OSC ont été consultées pour l'élaboration de 75 % des stratégies nationales des partenaires au

développement, les banques multilatérales de développement et les organismes des Nations Unies ont davantage recouru à la consultation que les membres (OCDE/PNUD, 2016, p. 129<sup>[53]</sup>). Les OSC des pays partenaires font observer que la concertation avec les membres n'est pas systématique mais plutôt épisodique et imprévisible (OCDE/PNUD, 2019, p. 130<sup>[30]</sup>). Lorsqu'il y a effectivement dialogue, l'ordre du jour est fixé par les membres plutôt que défini conjointement avec les OSC, et le dialogue n'est pas ouvert à tous (OCDE/PNUD, 2019, p. 130<sup>[30]</sup>). Les témoignages soulignent un défaut de coordination du dialogue avec les OSC au niveau des pays partenaires, ce qui peut accroître les coûts de transaction pour les OSC et entraîner un épuisement du dialogue (OCDE/PNUD, 2019, p. 130<sup>[30]</sup>)<sup>22</sup>.

De récentes études et évaluations font apparaître des lacunes en matière de dialogue avec les OSC également au niveau des pays membres. Abrahamson et al. (2019<sup>[63]</sup>), chercheurs du réseau d'OSC britanniques Bond établi à Londres, déclarent que le DFID, dans ses relations avec les OSC, a abandonné une approche partenariale interactive au profit d'une approche contractuelle plus transactionnelle liée aux accords de financement. Ce changement d'approche, font-ils observer, est un des facteurs qui a empêché de tenir pleinement l'engagement pris en 2016 dans le cadre de l'examen des partenariats noués avec la société civile (*Civil Society Partnership Review*) d'intensifier le dialogue régulier, structuré, sur les politiques avec les OSC (Abrahamson et al., 2019<sup>[63]</sup> ; DFID, 2016, pp. 5, 11<sup>[48]</sup>)<sup>23</sup>. Une évaluation, datant de 2016, de l'aide programmatique de la Finlande acheminée par le canal d'OSC note que les OSC devraient avoir plus de possibilités de dialoguer avec le ministère des Affaires étrangères dans son ensemble au-delà de l'Unité de la société civile du ministère ; les OSC auraient ainsi la possibilité d'échanger des informations sur les problématiques de fond qu'elles rencontrent au quotidien dans le cadre de leurs activités dans les pays partenaires, notamment celle des restrictions concernant l'espace civique, ce qui pourrait contribuer à renforcer la cohérence globale de l'action à mener par la Finlande et de ses interventions (Stage et al., 2016, pp. 20, 24, 26<sup>[64]</sup>). Un examen globalement positif du Forum politique pour le développement (FPD) établi par la Commission européenne (CE) (qui a lieu à Bruxelles et au niveau du pays partenaire) a permis de constater, entre autres, l'existence d'un intérêt pour un dialogue plus en profondeur offrant de plus larges possibilités d'influer réellement sur les politiques de la CE, et la nécessité de critères de sélection des participants pour garantir une représentativité adéquate (Garcia, 2016, p. 2<sup>[65]</sup>).

Il existe maintes ressources ou exemples de bonnes pratiques concernant la conception et la mise en œuvre du dialogue et de la concertation avec les OSC. Le Cadre de dialogue du CAD de l'OCDE entre le CAD et les organisations de la société civile (2018<sup>[66]</sup>), par exemple, institutionnalise le processus de consultation des OSC par le CAD et expose les principes, les mécanismes et les mesures de suivi qui s'y rapportent. En 2018 également, le Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, dans ses Directives à l'intention des États sur la mise en œuvre effective du droit de participer aux affaires publiques, a publié des recommandations pratiques visant à institutionnaliser cette participation et à garantir de réelles possibilités de participation à tous les stades du processus décisionnel (ONU, 2018<sup>[67]</sup>). Le document *Guidance and Good Practice on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment* (2019), de l'Équipe de travail CSO, dispense des conseils pratiques pour institutionnaliser le dialogue, assurer son ancrage dans l'actualité et son accessibilité et affirmer son caractère inclusif, et souligne la nécessité de mobiliser des ressources et de renforcer les capacités en vue de faciliter la participation des OSC (Ceelen, Wood et Huesken, 2019<sup>[39]</sup>). Autre illustration, une note d'orientation élaborée en 2019 par le Conseil de la Colombie Britannique pour la coopération internationale et le Conseil canadien pour la coopération internationale, qui préconise d'adopter des approches en matière de consultation qui reflètent les éléments transformateurs du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tels que les droits humains, la participation et le principe de ne laisser personne de côté, qui sont autant d'éléments de nature à renforcer l'inclusivité (Wayne-Nixon et al., 2019<sup>[68]</sup>).

**En résumé**, le dialogue et la consultation avec les OSC font partie intégrante des engagements pris par les membres en matière d'ouverture et de transparence. En outre, ils permettent d'améliorer les politiques et les programmes de coopération pour le développement et de relations extérieures, et sont susceptibles

d'en renforcer la cohérence, en tirant parti des connaissances, du savoir-faire et de l'expérience des OSC notamment pour ce qui est des enjeux liés à l'espace civique. Le dialogue entre les membres et les OSC doit faire l'objet d'une attention commune, de sorte qu'il devienne systématique, prévisible et soit doté de ressources suffisantes. Parmi les aspects des bonnes pratiques auxquels il convient de prêter attention figurent la définition en commun des priorités à inscrire à l'ordre du jour et un mode de sélection des participants qui garantisse l'inclusion d'un éventail diversifié d'acteurs de la société civile. S'il n'est pas veillé au respect des bonnes pratiques en matière de dialogue, les politiques et programmes des membres risquent de perdre de leur pertinence et de leur crédibilité, et les membres risquent d'être perçus comme se soustrayant à l'obligation de rendre des comptes aux OSC et aux personnes qu'elles représentent.

## 1.8. Obligations administratives

### **Documents d'orientation existants**

La publication *Partenariat avec la société civile* recommande aux membres de s'efforcer de réduire au minimum la charge administrative qui pèse sur eux, mais aussi sur les OSC, du fait de procédures et d'obligations parfois très lourdes en ce qui concerne les réponses aux appels à propositions, les demandes de financement, l'établissement des rapports et les activités d'audit (leçon 8) (OCDE, 2012, p. 35<sup>[7]</sup>). Remplir les diverses obligations imposées par les différents membres qui leur accordent un soutien oblige les OSC à y consacrer des ressources et un temps précieux qu'elles ne peuvent pas employer à la réalisation de leurs activités fondamentales ni à l'obtention de résultats au regard du développement. Le « Grand Bargain » (Grand compromis) reconnaît également la nécessité de mieux gérer les tâches administratives associées au financement humanitaire. Comme exposé au paragraphe 1 de l'axe de travail 9, consacré à l'harmonisation et à la simplification des exigences concernant l'établissement des rapports, les signataires du « Grand Bargain » s'engagent à maintenir un système de rapports de fond qui est à la fois d'une grande qualité et « suffisamment léger pour permettre une utilisation optimale des ressources aux fins d'aider les populations dans le besoin » (Comité permanent interorganisations, 2020<sup>[69]</sup>).

La publication *Partenariat avec la société civile* exhorte également les membres à réduire les coûts de transaction, par exemple en veillant à ce que leurs procédures soient stratégiques, rationalisées et flexibles ; en apportant un financement pluriannuel sous forme de contributions au budget ordinaire ou d'aide programmatique ; et en adaptant les exigences selon le volume de la contribution et le niveau de risque. Une autre stratégie consiste à harmoniser les obligations imposées par les différents membres, y compris par le biais de financements groupés multi-donneurs. Par ailleurs, les membres sont encouragés à utiliser les formulaires des OSC pour les appels à proposition et la soumission des rapports et à reconnaître la validité des audits financiers menés par les OSC elles-mêmes, sous réserve d'en avoir évalué la conformité aux règles. Dans l'idéal, les obligations seraient définies de manière à tenir compte des priorités et des approches que les OSC candidates ont elles-mêmes identifiées en collaboration avec leurs partenaires et les populations au niveau des pays partenaires. Être à l'écoute des priorités et approches des OSC peut non seulement réduire les coûts de transaction mais aussi renforcer l'appropriation locale (leçon 7) (OCDE, 2012, p. 31<sup>[7]</sup>).

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

Les données tendent à indiquer que le financement des OSC représente toujours une lourde charge administrative tant pour les OSC que pour les membres. Il ressort d'une enquête menée par CONCORD que, si l'Union européenne a pris des mesures pour alléger certaines de ses procédures et exigences relatives au financement des OSC, celles-ci demeurent « si complexes et si nombreuses que, pour la plupart des organisations, elles sont tout simplement incompréhensibles » (CONCORD, 2017, p. 20<sup>[70]</sup>).

D'après une évaluation récente du fonds de partenariat avec les OSC établi par la Nouvelle-Zélande, le processus d'évaluation de la conception et d'attribution des contrats été jugé « très consommateur de ressources et long pour certains partenaires » (McGillivrayd et al., 2018, p. 49<sup>[71]</sup>). Comme le relève CIVICUS (2015, pp. 144, 152<sup>[42]</sup>), le fait que les processus de demande et d'autorisation de financement imposés par les membres peuvent être « longs et pénibles » et que la nécessité de satisfaire à d'impérieuses exigences administratives et concernant l'établissement de rapports absorbe l'énergie et les ressources des OSC sont deux préoccupations largement partagées. Un rapport de CONCORD Sweden (2018, p. 10<sup>[23]</sup>) recommande que, en particulier dans les environnements difficiles où l'espace civique est mis à mal, les membres introduisent une certaine flexibilité dans les obligations qu'ils imposent aux OSC (ex. : paiement sur site versus paiement bancaire, suivi oral versus suivi écrit) pour permettre aux OSC de rester concentrées sur leurs activités et leur sécurité.

Une étude de 2012 consacrée au soutien que la Norvège apporte à la société civile attire l'attention sur l'effet en cascade des coûts de transaction, répercutés depuis l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) à travers ses OSC partenaires norvégiennes et, ensuite, les partenaires de ces dernières dans les pays partenaires (Abuom et al., 2012, pp. 6, 43<sup>[72]</sup>). Les OSC européennes membres d'ACT Alliance ont récemment décidé de réduire la charge administrative pesant sur leurs homologues situées dans les pays partenaires en harmonisant leurs propres exigences en matière d'appels à propositions, d'établissement de rapports et de contrats. Elles se sont trouvées elles-mêmes limitées par les exigences imposées par leurs financeurs, et ont conclu que « les obligations détaillées, strictes et spécifiques imposées par les donateurs constituent le principal problème » et « doivent être davantage harmonisées » (ACT Alliance, 2019, p. 1<sup>[73]</sup>).

Des membres ont pris des mesures pour harmoniser les exigences. Les mécanismes de financement groupé multi-donneurs, par exemple, sont apparus comme un moyen de respecter le principe de coordination et d'harmonisation entre les membres pour l'efficacité de l'aide (OCDE, 2010, pp. 111-112<sup>[5]</sup>). Ces fonds peuvent contribuer à élargir la portée du soutien des membres aux OSC. En outre, ils sont un moyen de gérer les coûts administratifs du soutien aux OSC, même s'ils ne sont pas toujours efficaces à cet égard dès lors que les membres participants maintiennent leurs propres exigences administratives ou que le fonds adopte les exigences du membre dont les exigences sont les plus contraignantes (INTRAC, 2014, p. 5<sup>[59]</sup> ; Task team multipartite pour l'efficacité du développement et l'environnement propice des OSC, 2014, p. 17<sup>[74]</sup>).

Outre les financements groupés, une initiative d'harmonisation menée par l'Asdi, à laquelle ont participé une quinzaine de membres, visait à réduire les coûts de transaction et à promouvoir des modalités de soutien aux OSC par les membres propres à renforcer l'appropriation (Asdi, 2019, p. 23<sup>[37]</sup>). Cette initiative comprenait un vaste processus de recherche, la consultation des OSC et une évaluation sincère, par les membres participants, du degré d'harmonisation possible. Elle a donné naissance, en 2013, à un Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs (Code of Practice on Donor Harmonisation) constitué de principes fondamentaux pour l'harmonisation et l'alignement, de lignes directrices pour la mise en œuvre concrète de ces principes, et d'un outil au service de la collaboration et de la redevabilité (Asdi, 2019, p. 26<sup>[37]</sup>). Bien que les membres participants aient semblé disposés à adhérer au code, celui-ci n'est toujours pas hébergé par une institution, ce qui aurait permis d'assurer le suivi de sa mise en œuvre.

**En résumé**, l'imposition d'exigences administratives lourdes représente une charge pour les membres comme pour les OSC. Pour ces dernières, devoir satisfaire au quotidien aux nombreuses et diverses exigences imposées par les membres signifie qu'elles ont moins de temps, d'énergie et de ressources à consacrer à leurs activités fondamentales à l'appui du développement. Ces exigences détournent de la production de résultats au regard du développement, avec un effet de cascade jusqu'aux partenaires des OSC dans les pays partenaires. Rationaliser les exigences de chaque membre et, lorsque cela est possible, aligner celles-ci sur les systèmes administratifs des OSC peut contribuer à alléger la charge administrative qui pèse sur les OSC et les membres. Il convient également de veiller à l'harmonisation des

exigences des membres, sachant que les mécanismes de financement groupé multi-donneurs ne constituent qu'une partie de la solution. Les travaux déjà menés, reflétés dans le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs, doivent être réexaminés.

## 1.9. Suivi des résultats et apprentissage

### **Documents d'orientation existants**

Des pressions s'exercent sur les membres pour qu'ils démontrent – à leur opinion publique, leur parlement et à d'autres départements de l'administration – que les investissements qu'ils réalisent au titre de l'APD produisent des résultats au regard du développement. Ces pressions sont compréhensibles et nécessaires. C'est en montrant qu'ils obtiennent des résultats que les membres peuvent s'assurer une réelle adhésion à leurs programmes d'aide au développement, qu'ils soient menés par l'intermédiaire d'OSC ou par d'autres canaux. En outre, la nécessité de montrer une avancée sur la voie de la réalisation du Programme 2030 et des ODD ravive l'intérêt pour la gestion axée sur les résultats (Vähämäki et Verger, 2019, pp. 25-26<sup>[75]</sup>).

Le guide de 2012 *Partenariat avec la société civile* souligne l'importance de démontrer les résultats des financements accordés par les membres aux OSC. Il plaide toutefois en faveur de résultats qui soient réalistes, pertinents et utiles pour les OSC bénéficiaires et, en lien avec l'examen des exigences administratives exposé à la section 1.8, de méthodes de suivi et d'établissement de rapports qui ne soient pas trop pesantes (leçon 10) (OCDE, 2012, p. 39<sup>[7]</sup>). Définir des objectifs et des indicateurs en concertation avec les OSC, voire utiliser des indicateurs définis par les OSC elles-mêmes, peut contribuer à garantir cette pertinence ainsi que l'appropriation. Le guide *Partenariat avec la société civile* encourage également les membres et les OSC à recourir au suivi, à l'établissement de rapports et à l'évaluation, non seulement pour répondre aux exigences, mais aussi pour favoriser l'apprentissage qui, conjointement, éclaireront la planification et la mise en œuvre des initiatives (leçon 12) (OCDE, 2012, p. 45<sup>[7]</sup>).

### **Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés**

On a beaucoup écrit sur la manière dont une application rigide de la gestion axée sur les résultats peut réduire l'efficacité de la collaboration des membres avec les OSC. Elle peut accroître les coûts de transaction des OSC et des membres. Elle peut aussi freiner la prise de risque et l'innovation et favoriser des résultats quantitatifs, obtenus relativement vite, plutôt que des transformations institutionnelles et sociales plus complexes et parfois imprévisibles qui sont requises pour assurer un changement durable. Voir par exemple, (Wood et Fällman, 2013, p. 149<sup>[45]</sup> ; Itad Ltd et COWI, 2012, pp. 7-8<sup>[41]</sup> ; Vähämäki et Verger, 2019, pp. 5, 22<sup>[75]</sup>). Ces types d'effets négatifs sont mis en lumière dans une récente évaluation du soutien de Norad aux OSC norvégiennes. D'après l'évaluation, la gestion axée sur les résultats présente le risque d'« évincer » des résultats intangibles mais potentiellement transformateurs, tandis que l'accent est potentiellement mis sur des résultats moins pertinents pour les OSC des pays partenaires et leurs mandants et bénéficiaires (Tjønneland et al., 2018, p. 55<sup>[54]</sup>). Dans une autre étude, il est indiqué qu'une application rigide de la gestion axée sur les résultats risque d'évincer des OSC plus jeunes ou divers acteurs de la société civile qui ont une expérience limitée de la gestion des résultats (INTRAC, 2013, p. 5<sup>[58]</sup>). L'évaluation norvégienne conclut que mettre toujours plus l'accent sur l'obtention de résultats et la communication des données y afférentes incite les OSC norvégiennes à adopter une approche instrumentale, en considérant leurs OSC partenaires locales comme des agents d'exécution de leurs programmes, plutôt qu'à nouer des partenariats avec elles pour leur valeur intrinsèque, dans le but ultime de renforcer durablement la société civile (Tjønneland et al., 2018, p. 52<sup>[54]</sup>). Selon le rapport de 2015 de CIVICUS sur l'état de la société civile (*State of Civil Society Report*), il faut trouver de nouveaux moyens de mesurer les contributions que les OSC apportent au développement étant donné la difficulté à

mettre en évidence les résultats des actions des OSC qui contribuent à un changement structurel dans le temps par rapport à des résultats attendus ponctuels et mesurables (CIVICUS, 2015, p. 152<sup>[42]</sup>).

La gestion axée sur les résultats est une approche dont l'objectif déclaré a toujours été de permettre une planification et une mise en œuvre itératives des programmes, c'est-à-dire de générer un processus d'apprentissage par le suivi et d'ajustements en conséquence au cours du cycle des programmes. Comme le ministère des Affaires étrangères de la Finlande (2015, p. 8<sup>[76]</sup>) l'a indiqué dans ses orientations de 2015 pour promouvoir la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des activités finlandaises de coopération pour le développement, la mise à profit des informations tirées du suivi des résultats aux fins de l'apprentissage et de l'amélioration de l'efficacité est un des principes de cette forme de gestion. Cependant, Vähämäki et Verger (2019, p. 26<sup>[75]</sup>), dans un récent document de travail de l'OCDE portant sur les enseignements tirés des évaluations et examens de la gestion axée sur les résultats, concluent que les membres exploitent rarement ces informations pour éclairer leur prise de décisions et orienter leur programmation – une conclusion qui peut vraisemblablement être généralisée à leur programmation concernant les OSC<sup>24</sup>. La question n'est pas tant celle de la gestion axée sur les résultats à proprement parler, que celle des modalités de sa mise en œuvre (Vähämäki et Verger, 2019, p. 29<sup>[75]</sup>). Un document de travail de la série Evaluation Insights du CAD de l'OCDE relève qu'une interprétation « mécanique » de la gestion axée sur les résultats conduit les OSC à utiliser le suivi comme un simple moyen de décompter des résultats plutôt que comme un outil d'apprentissage permettant d'éclairer la planification (INTRAC, 2013, p. 5<sup>[58]</sup>). Les données indiquent également que les OSC souffrent d'un manque de capacités s'agissant d'élaborer des théories du changement robustes et, partant, d'assurer le suivi des impacts de leurs programmes et d'en dégager des enseignements (INTRAC, 2013, p. 4<sup>[58]</sup>).

L'attention se concentre de plus en plus sur la nécessité d'adopter des approches de la gestion axée sur les résultats qui soient en adéquation avec les complexités du développement, ainsi que sur la nécessité d'obtenir des résultats pertinents que les acteurs locaux puissent s'approprier. Les théories du changement ont vocation à répondre à cet objectif. Une théorie du changement s'apparente à une analyse du cadre logique. La différence principale est qu'une théorie du changement est moins linéaire et propose diverses trajectoires possibles en matière de changement, tout en apportant des informations plus analytiques sur les raisons pour lesquelles ces trajectoires sont anticipées (Bisits Bullen, 2014<sup>[77]</sup>). La gestion adaptative suscite aussi un intérêt accru en tant que nouvelle approche de la gestion axée sur les résultats. Les piliers de cette approche sont une robuste analyse des rapports de force, qui vise à éclairer la planification et la mise en œuvre ; la flexibilité, l'adaptation et un ajustement de la trajectoire en fonction des enseignements tirés dans des contextes mouvants ; et un niveau élevé de confiance entre les membres et leurs partenaires d'exécution (Vähämäki and Verger, 2019, pp. 30, 32-33<sup>[75]</sup>).

Des orientations et des enseignements sur les approches de la gestion adaptative sont disponibles auprès de diverses sources, notamment la Communauté de pratique « Thinking and Working Politically » et le réseau « Doing Development Differently » qui, depuis 2018, sont associés à une nouvelle initiative dénommée Global Learning for Adaptive Management<sup>25</sup>. Des enseignements commencent aussi à émerger des OSC bénéficiant de financements des membres, qui s'efforcent d'appliquer des méthodes de gestion adaptative, comme le blog d'Oxfam « From Poverty to Power »<sup>26</sup>. Un numéro récent, disponible en libre accès, de la revue *The Foundation Review* apporte des éclairages sur l'apprentissage collaboratif et la gestion adaptative tirés de divers programmes menés par des fondations, qui sont applicables aux membres et aux OSC soutenues par ces derniers<sup>27</sup>. De façon plus générale, INTRAC tient à jour un site de ressources en ligne pour le suivi et l'évaluation, le M&E Universe, qui permet de consulter de courts documents sur divers thèmes liés au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage<sup>28</sup>.

**En résumé,** le suivi et l'évaluation sont d'une importance capitale pour donner aux membres et aux OSC les moyens de prouver que l'APD apportée aux OSC donne des résultats au regard du développement. Toutefois, un suivi axé sur les résultats qui met l'accent plus sur la conformité aux termes et modalités de l'accord par lequel une OSC est liée que sur l'évaluation des effets transformateurs de ses activités peut avoir des effets contre-productifs. Une utilisation trop rigide de la gestion axée sur les résultats peut réduire

les capacités que les membres citent comme étant les raisons mêmes pour lesquelles ils choisissent de travailler avec les OSC, telles que la capacité à innover et à prendre des risques ; à faire preuve de souplesse et de réactivité face aux besoins des bénéficiaires et des mandants sur le terrain ainsi qu'à des contextes évolutifs ; et à œuvrer aux transformations institutionnelles et sociales complexes nécessaires pour un changement pérenne. La gestion axée sur les résultats doit être appliquée de façon itérative et adaptative, comme elle a vocation à l'être, et donc intégrer en continu l'apprentissage et la correction des trajectoires. Une gestion adaptative, qui intègre des indicateurs définis en concertation avec les OSC ou par les OSC elles-mêmes, permettrait de mieux évaluer les contributions que les OSC apportent au développement, au-delà des réalisations ponctuelles et mesurables qui n'aboutissent pas nécessairement à des résultats pérennes.

Au fur et à mesure que les membres ajusteront et amélioreront leurs approches en matière de gestion axée sur les résultats, en s'inspirant des bonnes pratiques et des enseignements et en partageant les ressources existantes, ils devront continuer à investir dans les capacités des OSC.

## 1.10. Redevabilité et transparence des OSC et des membres

### ***Documents d'orientation existants***

La publication *Partenariat avec la société civile* souligne la nécessité de renforcer la reddition de comptes et la transparence de la part tant des membres que des OSC, faisant observer que la redevabilité n'est pas à sens unique : elle ne se limite pas à la reddition de comptes par les OSC aux membres (leçon 11) (OCDE, 2012, p. 43<sup>[77]</sup>). Les liens de redevabilité concernant les résultats et l'APD consacrée à l'obtention de ces résultats s'étendent aux membres des OSC, aux bénéficiaires et parties prenantes des programmes des OSC et aux publics des pays membres et des pays partenaires. Les processus et les politiques d'affectation des ressources financières utilisés par les membres, mais aussi ceux employés par les OSC, doivent être transparents pour que les OSC ne soient plus considérées comme opaques ou mal gérées.

### ***Éclairages issus des études : enjeux actuels et enseignements tirés***

La redevabilité des OSC, et la manière dont celle-ci est perçue, représentent un élément essentiel de l'efficacité de ces organisations, en leur qualité d'acteurs du développement indépendants mais aussi d'organismes mettant en œuvre les programmes des membres. Les études montrent qu'il existe une forme de déception à l'égard des OSC du fait d'un défaut de redevabilité, réel et perçu. Par exemple, le baromètre de confiance Edelman 2017 a enregistré une baisse de confiance dans les ONG par rapport à l'année précédente (Edelman Holdings, 2017<sup>[77]</sup>)<sup>29</sup>. Les OSC sont perçues comme excessivement concentrées sur la recherche de financements et comme de plus en plus déconnectées de leurs publics (Goldsmith, 2015<sup>[78]</sup>). Ces perceptions font écho à celles exprimées par l'indice 2011 de la société civile, selon lequel les OSC sont de plus en plus perçues comme étant dépourvues de la légitimité tirée de l'existence de liens et d'une solidarité avec les partenaires locaux et les bénéficiaires (CIVICUS, 2011<sup>[79]</sup>).

Dans le domaine de la coopération pour le développement, la tendance des OSC à privilégier la redevabilité vers le haut, c'est-à-dire à l'égard de leurs bailleurs de fonds, qui sont les membres pour une grande majorité d'OSC, est une préoccupation croissante<sup>30</sup>. Or pour susciter et préserver la confiance des citoyens qui est si cruciale pour assurer la légitimité de chaque OSC et de l'ensemble de la société civile, il est impératif d'avoir des OSC efficaces qui investissent dans la redevabilité dans les pays partenaires où elles interviennent<sup>31</sup>. En outre, cela peut en retour renforcer les arguments contre le type de restrictions réglementaires imposées par les pouvoirs publics des pays partenaires ayant pour effet de rétrécir l'espace dans lequel les OSC opèrent. En effet, l'efficacité, la redevabilité et la transparence des OSC peuvent être

considérées comme « l'autre face de la médaille d'un environnement favorable » (Ceelen, Wood et Huesken, 2019, p. 13<sup>[39]</sup>).

Les membres ont tendance à privilégier l'exercice de leur redevabilité à l'échelle nationale, c'est-à-dire à l'égard de leurs institutions, de leurs pouvoirs publics et de leur opinion publique. Pour autant, ils ne peuvent pas négliger leur obligation de redevabilité et de transparence au niveau des pays partenaires. Être attentif à la redevabilité et à la transparence dans les pays partenaires devrait commencer par être la conscience du fait que les modalités du soutien des membres aux OSC et de leur collaboration avec elles sont susceptibles de nuire à la reddition de comptes par les OSC dans les pays partenaires. L'examen dans la présente étude des exigences des membres en matière de soutien financier, d'obligations administratives et de suivi, en particulier, vise à contribuer à renforcer cette prise de conscience.

La redevabilité des OSC doit être renforcée de diverses manières. Par exemple, le Rapport d'étape 2019 du PMCED souligne la nécessité d'assurer une coordination plus étroite et plus inclusive entre les OSC car cela contribue non seulement à favoriser l'unité du secteur mais aussi à dialoguer plus efficacement avec les pouvoirs publics, tout en réduisant le recoupement des activités (OCDE/PNUD, 2019, pp. 67-68<sup>[30]</sup>). Le recours à des méthodes participatives, à une programmation axée sur l'autonomisation, à des remontées d'information de la part des parties prenantes et à des moyens comme les approches fondées sur les droits de la personne peut contribuer à renforcer l'exercice de redevabilité des OSC au niveau des pays partenaires (Ceelen, Wood et Huesken, 2019, pp. 26-34<sup>[39]</sup>). Un important aspect de la redevabilité dans le paysage actuel du développement touche à la prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels par le personnel et les bénévoles des OSC. La Recommandation de 2019 du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire constitue un cadre pour aider, guider et encourager les pouvoirs publics à prendre des mesures plus énergiques pour prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels et y répondre, y compris en leur qualité de donateurs (OCDE-CAD, 2019<sup>[80]</sup>). La Recommandation est conçue pour aider aussi bien les membres que les partenaires d'exécution, y compris les OSC, à harmoniser les mesures qu'ils appliquent pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel et y répondre. À mesure que la Recommandation sera mise en œuvre et son suivi assuré, on disposera de données et d'enseignements sur la question de savoir si, et comment, les membres appliquent les normes énoncées dans la Recommandation<sup>32</sup>.

L'autoréglementation est un autre moyen important par lequel les OSC peuvent remplir leur obligation de rendre compte, au niveau individuel comme collectif. Ce moyen a fait l'objet d'abondantes études, mais les membres ne l'encouragent guère. Les orientations et bonnes pratiques du Groupe de travail sur l'environnement favorable aux OSC et l'efficacité de leur action à l'appui du développement (2019) (*Guidance and Good Practice on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment*), qui contiennent des conseils pratiques sur la conception, le suivi à des fins de conformité et l'application de sanctions en cas de non-conformité définis dans la concertation, constituent une ressource pour une autorégulation efficace, gérée par les OSC elles-mêmes (Ceelen, Wood et Huesken, 2019, p. 26<sup>[39]</sup>). Parmi les initiatives mondiales qui visent à promouvoir l'autoréglementation, il convient de citer le « Global Standard for CSO Accountability » (Global Standard for CSO Accountability, s.d.<sup>[81]</sup>) ainsi que les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC (Partenariat du OSC pour l'efficacité du développement, 2018<sup>[82]</sup>). Parmi les études qui portent sur des initiatives particulières dont on peut tirer des enseignements figurent, celles de Sidel (Sidel, 2010<sup>[83]</sup> ; Gugerty, 2010<sup>[84]</sup> ; Partenariat du OSC pour l'efficacité du développement, 2016<sup>[85]</sup>) qui porte sur plusieurs pays et celle de Gugerty (Prakash et Gugerty, 2010<sup>[86]</sup>) qui porte plusieurs pays et secteurs.

Les membres doivent également faire preuve de transparence au niveau des pays partenaires. Le Rapport d'étape 2019 du PMCED (OCDE/PNUD, 2019<sup>[30]</sup>) montre qu'il existe d'importantes divergences de vues entre les partenaires au développement, les OSC et les pouvoirs publics quant à la mesure dans laquelle les partenaires au développement mettent les informations sur leur soutien aux OSC à la disposition du

public et des pouvoirs publics des pays partenaires. Le sentiment est que les informations diffusées portent plus sur le montant agrégé des apports que sur le détail des partenaires, programmes et secteurs, la majorité des partenaires au développement n'étant pas considérés par exemple comme diffusant des informations sur le soutien qu'ils apportent aux OSC des pays membres ou aux OSC internationales (OCDE/PNUD, 2019, pp. 136-137<sup>[30]</sup>).

Ces points de vue se retrouvent dans une évaluation multi-membres du soutien à la société civile, qui conclut que les informations détaillées sur les politiques des membres et le soutien qu'ils apportent aux OSC ne sont généralement ni disponibles ni accessibles au niveau des pays partenaires (Itad Ltd et COWI, 2012, p. 104<sup>[41]</sup>). S'il convient de faire preuve de discrétion quant aux détails de certains apports financiers pour ne pas placer dans une situation risquée les OSC qui œuvrent parfois dans des domaines sensibles et dans des environnements restrictifs, il serait salubre de renforcer la transparence des apports. Cela pourrait améliorer non seulement la manière dont la redevabilité et la transparence des membres au niveau des pays partenaires sont perçues, mais aussi la manière dont la redevabilité des OSC que les membres soutiennent est perçue.

L'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) est parfois citée comme étant la solution en matière de transparence. Certes, le nombre d'OSC qui communiquent à l'IITA des données sur les apports qu'elles reçoivent de la part des membres augmente, mais les ensembles de données ne sont actuellement pas faciles à désagréger pour obtenir un tableau des apports financiers des membres aux OSC, des programmes et des destinations au niveau des pays partenaires (Ceelen, Wood et Huesken, 2019, p. 42<sup>[39]</sup>)<sup>33</sup>.

**En résumé**, la mise en œuvre de pratiques de redevabilité et de transparence par les OSC et par les membres, axée tout particulièrement sur les pays partenaires, n'est pas simplement ce qu'il convient de faire, c'est également une stratégie importante pour lutter contre les restrictions imposées aux OSC. Le manque de redevabilité et de liens avec les parties prenantes et les opinions publiques dans les pays partenaires place les OSC dans une situation de vulnérabilité. Les membres doivent avoir davantage conscience qu'ils partagent, dans une certaine mesure, la responsabilité des OSC s'agissant de l'exercice de la redevabilité des OSC au niveau des pays partenaires, et devraient veiller à ce que les modalités de leur soutien aux OSC et de leur collaboration avec celles-ci ne portent pas atteinte à cet exercice. Les membres gagneraient à se reporter aux conclusions et aux propositions d'action de la présente étude pour évaluer eux-mêmes si leurs politiques et leurs pratiques en matière de soutien aux OSC et de collaboration avec celles-ci permettent de façon optimale de renforcer la redevabilité des OSC au niveau des pays partenaires.

De plus, les membres peuvent aider de diverses manières les OSC à renforcer leur redevabilité, en mettant l'accent sur la redevabilité « vers le bas » au niveau des pays partenaires. Ils peuvent, entre autres, promouvoir la coordination entre les OSC, investir dans l'autoréglementation des OSC et mettre en œuvre les normes énoncées dans la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel.

Parallèlement, les parties prenantes des pays partenaires, et en particulier mais pas exclusivement les pouvoirs publics de ces pays, demandent depuis très longtemps la transparence des apports des membres aux OSC par pays. Toutefois, cette transparence demeure insuffisante.

Le chapitre 2, en s'appuyant sur le présent examen des difficultés dont s'accompagnent les modalités de la collaboration des membres avec les OSC, présente les résultats des enquêtes menées auprès des membres et auprès des réseaux d'OSC entre novembre 2018 et mars 2019.

## Références

- Abrahamson, Z. et al. (2019), *Ensuring Civil Society is Heard: Principles and Practices to Improve Government Engagement with Civil Society*, Bond, Londres, [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond\\_ensuring\\_civil\\_societys\\_voice\\_is\\_heard-online\\_april\\_2019\\_update.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond_ensuring_civil_societys_voice_is_heard-online_april_2019_update.pdf). [63]
- Abuom, A. et al. (2012), *An Exploratory Study of the Wider Effects of Norwegian Civil Society Support to Countries in the South*, Agence norvégienne de coopération pour le développement, Oslo, <https://www.norad.no/globalassets/import-2162015-80434-am/www.norad.no-ny/filarkiv/vedlegg-til-publikasjoner/tracking-impact-an-exploratory-study-of-the-wider-effects-of-norwegian-civil-society-support-to-countries-in-the-south.pdf>. [72]
- ACT Alliance (2019), *Harmonization of Back Donor Requirements: Statement from European members of ACT Alliance*. [73]
- Ariadne, International Human Rights Funders Group et Centre européen des fondations (2015), *Challenging the Closing Space for Civil Society: A Practical Starting Point for Funders*, European Funders for Social Change and Human Rights (Ariadne), Londres, [http://www.ariadne-network.eu/wp-content/uploads/2015/03/Ariadne\\_ClosingSpaceReport-Final-Version.pdf](http://www.ariadne-network.eu/wp-content/uploads/2015/03/Ariadne_ClosingSpaceReport-Final-Version.pdf). [34]
- Asdi (2019), *Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society*, Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), Stockholm, <https://www.sida.se/en/publications/guiding-principles-for-sidas-engagement-with-and-support-to-civil-society-version-without-examples>. [37]
- Atia, M. et C. Herrold (2018), « Governing through patronage: The rise of NGOs and the fall of civil society in Palestine and Morocco », *Voluntas*, vol. 29, <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-018-9953-6>. [92]
- Bisits Bullen, P. (2014), « Theory of change vs logical framework – What' s the difference? », *Tools4dev - practical tools for international development blog*, <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/> (consulté le 5 septembre 2019). [91]
- Brusset, E. et al. (2017), *Evaluation: Programme-based Support through Finnish Civil Society Organizations II*, Ministère des Affaires étrangères de la Finlande, [https://um.fi/documents/384998/385866/cso2\\_synthesis\\_report](https://um.fi/documents/384998/385866/cso2_synthesis_report). [44]
- Burger, R. et D. Seabe (2014), « NGO accountability in Africa », dans Obadare, E. (dir. pub.), *The Handbook of Civil Society in Africa*, Springer, Londres, [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4614-8262-8\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4614-8262-8_6). [90]
- Bushan, S. et al. (2018), « Placer les derniers devant ? La société civile et l'engagement de ne laisser personne de côté », dans *Coopération pour le développement 2018 : Agir ensemble pour n'oublier personne*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>. [6]

- Ceelen, A., J. Wood et S. Huesken (2019), *Guidance and Good Practice on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment*, Task Team multipartite pour l'efficacité du développement et l'environnement propice des OSC, La Haye, <https://taskteamcso.com/wp-content/uploads/2019/04/TSKTM-01C-Guidance.pdf>. [39]
- Centre international de droit des associations à but non lucrative (2018), *Effective Donor Responses to the Challenge of Closing Civic Space*, <https://www.hrfn.org/wp-content/uploads/2018/06/Effective-donor-responses-FINAL-1-May-2018.pdf>. [25]
- CIVICUS (2015), *2015 State of Civil Society Report*, <https://www.civicus.org/images/StateOfCivilSocietyFullReport2015.pdf>. [42]
- CIVICUS (2011), *Bridging the Gaps: Citizens, Organisations and Dissociation*, [http://www.civicus.org/downloads/Bridging the Gaps - Citizens Organisations and Dissociation.pdf](http://www.civicus.org/downloads/Bridging%20the%20Gaps%20-%20Citizens%20Organisations%20and%20Dissociation.pdf). [79]
- Comité permanent interorganisations (2020), *Harmonize and simplify reporting requirements (page web)*, Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, New York/Genève, <https://interagencystandingcommittee.org/harmonize-and-simplify-reporting-requirements>. [69]
- Comité permanent interorganisations (2020), *More support and funding tools for local and national responders (page web)*, Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, New York/Genève, <https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>. [51]
- Communauté des démocraties (2016), *Groupe de travail sur l'habilitation et la protection de la société civile*, [https://community-democracies.org/app/uploads/2016/10/09\\_28\\_2016\\_EPCS\\_One-Pager\\_FINAL.pdf](https://community-democracies.org/app/uploads/2016/10/09_28_2016_EPCS_One-Pager_FINAL.pdf). [32]
- CONCORD (2017), *Rapport 2017 de CONCORD sur les Délégations de l'UE : Vers un partenariat plus efficace avec la société civile*, [https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2017/03/CONCORD\\_EUDelegations\\_Report2017\\_FR.pdf](https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2017/03/CONCORD_EUDelegations_Report2017_FR.pdf). [70]
- CONCORD Sweden (2018), *Make Space! Defending Civic Space and the Freedom of Association and Assembly*, <https://concord.se/wp-content/uploads/2018/05/make-space-english-summary-2018-concord-sweden.pdf>. [23]
- DFID (2016), *Civil Society Partnership Review*, Ministère du Développement international (DFID), Londres, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/565368/Civil-Society-Partnership-Review-3Nov2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/565368/Civil-Society-Partnership-Review-3Nov2016.pdf). [48]
- Direction du développement et de la coopération (2019), *Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses*, [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/richtlinien-zusammenarbeit-schweizer-NGO\\_FR.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/Diverses/richtlinien-zusammenarbeit-schweizer-NGO_FR.pdf). [19]
- Ebrahim, A. (2003), « Accountability in practice: Mechanisms for NGOs », *World Development*, vol. 31/5, pp. 813-829, [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7). [89]
- Edelman Holdings (2017), *2017 Edelman Trust Barometer: Executive Summary*, <https://www.scribd.com/document/336621519/2017-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>. [77]

- Edwards, M. (2011), « Introduction: Civil society and the geometry of human relations », dans [8]  
Edwards, M. (dir. pub.), *The Oxford Handbook of Civil Society*, Oxford University Press, New  
York, N.Y.
- Edwards, M. (2009), *Civil Society - Second Edition*, Polity Press, Cambridge, Royaume-Uni. [10]
- Franklin, J. (2017), « Editorial », *The Foundation Review*, vol. vol. 9/3, pp. 2-5, [88]  
<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1382&context=tfr>.
- Garcia, C. (2016), *Mise en revue de 2016 du FPD : Résumé analytique*, Commission [65]  
européenne, Bruxelles, [https://europa.eu/capacity4dev/policy-forum-  
development/documents/pfd-review-2016-executive-summary-fr](https://europa.eu/capacity4dev/policy-forum-development/documents/pfd-review-2016-executive-summary-fr).
- Global Standard for CSO Accountability (s.d.), *Guidance Material (page web)*, [81]  
<http://www.csostandard.org/guidance-material/> (consulté le 9 septembre 2019).
- Goldsmith, B. (2015), « Why is trust in NGOs falling? », *Forum économique mondial - Agenda: [78]  
Infrastructure blog*, <https://www.weforum.org/agenda/2015/01/why-is-trust-in-ngos-falling/>.
- Gugerty, M. (2010), « The emergence of nonprofit self-regulation in Africa », *Nonprofit and [84]  
Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39/6, pp. 1087-1112,  
<http://dx.doi.org/10.1177/0899764010372972>.
- Haynes, R., V. Ireland et J. Duke (2019), *Funding Civil Society Organisations & Networks: [43]  
Promising Approaches to Financing Development in the 21st Century*, Forus, Paris,  
<http://forus-international.org/en/resources/71>.
- Hogg, A. et R. Hodess (2018), *The Business Case for Protecting Civic Rights*, The B Team, New [35]  
York, <https://bteam.org/assets/reports/The-Business-Case-for-Protecting-Civic-Rights.pdf>.
- Howell, J. et J. Hall (2012), *Working Beyond Government: Evaluation of AusAID's Engagement [50]  
with Civil Society in Developing Countries*, Agence australienne pour le développement  
international, Canberra, <http://www.oecd.org/derec/49905692.pdf>.
- Hulme, D. et M. Edwards (1997), « NGOs, states and donors: An overview », dans Hulme, D. et [4]  
M. Edwards (dir. pub.), *NGOs, states and donors : Too close for comfort?*, Palgrave  
Macmillan, Royaume-Uni, <https://www.palgrave.com/gp/book/9781137355140>.
- INTRAC (2014), *Study on Support to Civil Society through Multi-Donor Funds*, [59]  
[https://www.intrac.org/wpcms/wp-  
content/uploads/2016/09/Study\\_on\\_Support\\_to\\_Civil\\_Society\\_through\\_Multi-  
Donor\\_Funds.pdf](https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Study_on_Support_to_Civil_Society_through_Multi-Donor_Funds.pdf).
- INTRAC (2013), « Support to civil society: Emerging evaluation lessons », *Evaluation Insights*, [58]  
n° 8, Éditions OCDE, Paris,  
[http://www.oecd.org/dac/evaluation/Evaluation%20Insight%20Civil%20Society%20FINAL%20  
for%20print%20and%20WEB%2020131004.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/Evaluation%20Insight%20Civil%20Society%20FINAL%20for%20print%20and%20WEB%2020131004.pdf).
- INTRAC et Ministère des Affaires étrangères du Danemark (2014), *Multi-Donor Funds in Support [61]  
of Civil Society: A Guidance Note for Danish Missions*, [https://amq.um.dk/policies-and-  
strategies/policy-for-support-to-danish-civil-society/guidance-note/](https://amq.um.dk/policies-and-strategies/policy-for-support-to-danish-civil-society/guidance-note/).

- IOD PARC (2017), *Independent Evaluation of SDC Partnerships with Swiss NGOs*, Direction du développement de la coopération, Berne, <https://www.news.admin.ch/news/NSBExterneStudien/834/attachment/de/3524.pdf>. [20]
- Itad Ltd et COWI (2012), *Support to Civil Society Engagement in Policy Dialogue: Synthesis Report*, Ministère des Affaires étrangères du Danemark, [https://itad.com/wp-content/uploads/2013/02/evaluation\\_synthesis\\_report.pdf](https://itad.com/wp-content/uploads/2013/02/evaluation_synthesis_report.pdf). [41]
- Karlstedt, C. et al. (2015), *Effectiveness of Core Funding to CSOs in the Field of Human Rights and International Humanitarian Law in Occupied Palestine*, Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), Stockholm, <https://www.sida.se/contentassets/45bc6fdacc9b464bae3b89cd041c4cbe/15934.pdf>. [49]
- Kohler-Koch, B. et C. Quittkat (2009), « What is civil society and who represents civil society in the EU? - Results of an online survey among civil society experts », *Policy and Society*, vol. 28/1, pp. 11-22, <http://dx.doi.org/10.1016/j.polsoc.2009.02.002>. [9]
- Ljungman, C. et A. Nilsson (2018), *Icelandic CSO Evaluation: Synthesis Report*, Gouvernement de l'Islande, Reykjavik, <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=c94f173e-e2a3-11e8-942d-005056bc530c>. [55]
- McGillivray, M. et al. (2018), *Evaluation of MFAT's Partnerships Fund*, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de Nouvelle-Zélande, <https://www.mfat.govt.nz/assets/Aid-Programs/Evaluations/2018/MFAT-Partnerships-Fund-Evaluation-Report-March-2018.pdf>. [71]
- Ministère des Affaires étrangères de la Finlande (2015), *Results Based Management (RBM) in Finland's Development Cooperation: Concepts and Guiding Principles*. [76]
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie (2015), *DFAT and NGOs: Effective Development Partners*, <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-and-ngos-effective-development-partners.pdf>. [18]
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie et Coffey International Development (2015), *Evaluation of the Australian NGO Cooperation Program: Final Report*, <https://dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/Documents/ode-evaluation-australian-ngo-cooperation-program-final-report.pdf>. [17]
- Molenaers, N., J. Faust et S. Dellepiane (2015), « Political conditionality and foreign aid », *World Development*, vol. 75, pp. 2-12, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.001>. [22]
- National Audit Office (2006), *Department for International Development: Working with Non-Governmental and Other Civil Society Organisations to Promote Development*, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2006/07/05061311.pdf>. [46]
- Nilsson, A. et al. (2013), *Review of Civil Society Support Modalities at Sida HQ and Swedish Embassies: Final Report*, Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), Stockholm, [https://www.sida.se/contentassets/a3dc882f93664d85bcde92d336f1a749/review-of-civil-society-support-modalities-at-sida-hq-and-swedish-embassies---final-report\\_3475.pdf](https://www.sida.se/contentassets/a3dc882f93664d85bcde92d336f1a749/review-of-civil-society-support-modalities-at-sida-hq-and-swedish-embassies---final-report_3475.pdf). [40]
- OCDE (2020), « Digital transformation and the futures of civic space to 2030 », *Documents de prospective*, Éditions OCDE, Paris. [36]

- OCDE (2020), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, [2]  
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.
- OCDE (2019), *Aide aux organisations de la société civile*, OCDE, Paris, [96]  
<https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/themes-financement-developpement/Aide-aux-organisations-de-la-societe-civile-2019.pdf>.
- OCDE (2019), *Peer Review Synthesis Note: Civil Society (non publiée)*, Éditions OCDE, Paris. [16]
- OCDE (2018), *Coopération pour le développement 2018 : Agir ensemble pour n'oublier personne*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-fr>. [95]
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, Éditions OCDE, Paris, [62]  
<https://www.oecd.org/gov/Recommandation-Gouvernement-Ouvert-Approuv%C3%A9-141217.pdf>.
- OCDE (2014), *Mobiliser les citoyens : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD et des travaux du Réseau des responsables de la communication du CAD*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/cad/examens-pairs/12%20Lessons%20Mobiliser%20WEB.pdf>. [93]
- 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://doi.org/10.1787/98ee93ee-fr>. [7]
- 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). [94]
- OCDE (2011), *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement*, Éditions OCDE, Paris, [3]  
<https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/partenariatdebusanpourunecooperationefficaceauservedudeveloppement.htm>.
- OCDE (2010), *Société civile et efficacité de l'aide : Enseignements, recommandations et bonnes pratiques*, Pour une meilleure aide au développement, Éditions OCDE, Paris, [5]  
<https://doi.org/10.1787/9789264062672-fr>.
- 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>. [30]
- 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>. [53]
- OCDE/Union européenne (2017), *Favoriser le développement des entreprises sociales: Recueil de bonnes pratiques*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264288157-fr>. [12]
- OCDE-CAD (2019), *Assurer un soutien efficace et de qualité au système multilatéral*, Éditions OCDE, Paris. [38]
- OCDE-CAD (2019), *Manuel de référence pour les examens par les pairs réalisés par le CAD, 2019-20*, Éditions OCDE, Paris, [15]  
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2019\)3/FINAL/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2019)3/FINAL/fr/pdf).

- OCDE-CAD (2019), « Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix », Éditions OCDE, Paris, [31]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5019>.
- OCDE-CAD (2019), « Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire : principaux piliers de la prévention et de la réponse », n° OECD/LEGAL/5020, Éditions OCDE, Paris, [80]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5020>.
- OCDE-CAD (2018), « Cadre de dialogue entre le CAD et les organisations de la société civile », n° DCD/DAC(2018)28/FINAL, Éditions OCDE, Paris, [66]  
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2018\)28/FINAL&docLanguage=Fr](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2018)28/FINAL&docLanguage=Fr).
- OCDE-CAD (2018), « Converged Statistical Reporting Directives for the Creditor Reporting System (CRS) and the Annual DAC Questionnaire », n° DCD/DAC/STAT(2018)9/FINAL, Éditions OCDE, Paris, [13]  
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT\(2018\)9/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT(2018)9/FINAL/en/pdf).
- ONU (2018), *Directives à l'intention des États sur la mise en œuvre effective du droit de participer aux affaires publiques*, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, New York, [67]  
[https://www.ohchr.org/Documents/Issues/PublicAffairs/GuidelinesRightParticipatePublicAffairs\\_web\\_FR.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/PublicAffairs/GuidelinesRightParticipatePublicAffairs_web_FR.pdf).
- ONU (2017), « Rapport du Rapporteur spécial sur les droits à la liberté de réunion pacifique et à la liberté d'association », n° A/HRC/35/28, Assemblée générale des Nations Unies, New York, [26]  
[http://freeassembly.net/wp-content/uploads/2017/05/A.HRC\\_35.28.French.pdf](http://freeassembly.net/wp-content/uploads/2017/05/A.HRC_35.28.French.pdf).
- Partenariat du OSC pour l'efficacité du développement (2018), *Principes d'Istanbul pour l'efficacité des OSC*, <https://csopartnership.org/fr/2018/02/principes-d-istanbul-pour-l-efficacite-des-osc/> (consulté le 9 septembre 2019). [82]
- Partenariat du OSC pour l'efficacité du développement (2016), *Istanbul Five Years After: Evidencing Civil Society Development Effectiveness and Accountability*, <http://edclibrary.csopartnership.org/bitstream/1/239/1/ISTANBUL-5.pdf>. [85]
- Partenariat pour un gouvernement ouvert (2019), *Rapport mondial du PGO : Résumé*, [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/08/Global-Report\\_Executive-Summary\\_FR.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/08/Global-Report_Executive-Summary_FR.pdf). [33]
- PMCED (2018), *2018 Monitoring Guide for National Co-ordinators from Participating Governments*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), Paris, [97]  
[http://effectivecooperation.org/pdf/2018\\_Monitoring\\_Guide\\_National\\_Coordinator.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/2018_Monitoring_Guide_National_Coordinator.pdf).
- PMCED (2018), *Indicator 2 Questionnaire - Characteristics of Practice*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), Paris, [14]  
<https://www.dropbox.com/s/g5bv6whstwl7md/Indicator%20%20Characteristics%20of%20practice%20CLEAN.pdf>.

- PMCED (2016), *Document final de Nairobi*, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), <http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2017/05/OutcomeDocumentFRfinal.pdf>. [27]
- Prakash, A. et M. Gugerty (2010), « Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector », *Regulation & Governance*, vol. 4/1, pp. 22-47, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-5991.2009.01067.x>. [86]
- Salamon, L. (2010), « Putting the civil society sector on the economic map of the world », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81/2, pp. 167-210, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>. [1]
- Secrétariat du Mouvement Mondial pour la Démocratie et Centre international de droit des associations à but non lucratif (2012), *Défendre la société civile - deuxième édition*, [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/DCS\\_Report\\_Second\\_Edition\\_French.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/DCS_Report_Second_Edition_French.pdf). [29]
- Sidel, M. (2010), « The promise and limits of collective action for nonprofit self-regulation: Evidence from Asia », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39/6, pp. 1039-1056, <http://dx.doi.org/10.1177/0899764010371514>. [83]
- Smith, S. (2010), « Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge », *Policy and Society*, vol. 29/3, pp. 219-229, <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.06.003>. [11]
- Sogge, D. (2019), « Is civic space really shrinking, and if so who's to blame? », <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/is-civic-space-really-shrinking-and-if-so-whos-to-blame/> (consulté le 24 septembre 2019). [57]
- Sommet de la société civile (2019), *L'Appel à l'action de Belgrade*, <https://gcap.global/wp-content/uploads/2019/04/French-April-Action-Agenda.pdf>. [24]
- Stage, O. et al. (2016), *Evaluation: Programme-based Support through Finnish Civil Society Organizations*, Ministère des Affaires étrangères de Finlande, [https://um.fi/documents/384998/385866/cso1\\_evaluation\\_synthesis\\_report/f096acb8-d351-1722-5e31-6f656e7b04a5?t=1528280881371](https://um.fi/documents/384998/385866/cso1_evaluation_synthesis_report/f096acb8-d351-1722-5e31-6f656e7b04a5?t=1528280881371). [64]
- Staniforth, S. (2009), *Providing Core Funding to Non-Profits: A Review of the Research Landscape and the Pilot Stewardship Works! Initiative*, Stewardship Centre For British Columbia, Campbell River, Colombie-Britannique, [http://www.stewardshipcentrebc.ca/PDF\\_docs/SW/Stewardship\\_Works\\_Report\\_on\\_Core\\_Funding\\_2009\\_SCBC.pdf](http://www.stewardshipcentrebc.ca/PDF_docs/SW/Stewardship_Works_Report_on_Core_Funding_2009_SCBC.pdf). [47]
- Suarez, D. et M. Gugerty (2016), « Funding civil society? Bilateral government support for development NGOs », *Voluntas*, vol. 27/6, pp. 2617-2649, <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9706-3>. [52]
- Task team multipartite pour l'efficacité du développement et l'environnement propice des OSC (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>. [74]

- Tjønneland, E. et al. (2018), *From Donors to Partners? Evaluation of Norwegian Support to Strengthen Civil Society in Developing Countries through Norwegian Civil Society Organisations*, Agence norvégienne de coopération pour le développement, Oslo, [https://norad.no/globalassets/filer-2017/evaluating/1.18-from-donor-to-partners/1.18-from-donors-to-partners\\_main-report.pdf](https://norad.no/globalassets/filer-2017/evaluating/1.18-from-donor-to-partners/1.18-from-donors-to-partners_main-report.pdf). [54]
- Vähämäki, J. et C. Verger (2019), « Learning from Results-Based Management evaluations and reviews », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 53, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/3fda0081-en>. [75]
- Van Rooy, A. (2004), *The Global Legitimacy Game: Civil Society, Globalization and Protest*, Palgrave MacMillan, New York, N.Y. [28]
- Wayne-Nixon, L. et al. (2019), *Effective Multi-Stakeholder Engagement to Realize the 2030 Agenda*, Conseil de la Colombie-Britannique pour la coopération internationale / Conseil canadien pour la coopération internationale, [https://ccic.ca/wp-content/uploads/2019/04/Effective\\_Engagement\\_International.pdf](https://ccic.ca/wp-content/uploads/2019/04/Effective_Engagement_International.pdf). [68]
- Wood, J. (2019), *State and Self-regulation of Civil Society Organizations in Context: A Case Study of Kenya*, Carleton University, Ottawa, Canada, <http://dx.doi.org/doi:10.22215/etd/2019-m17011>. [21]
- Wood, J. (2016), « Unintended consequences: DAC governments and shrinking civil society space in Kenya », *Development in Practice*, vol. 26/5, pp. 532-543, <http://dx.doi.org/10.1080/09614524.2016.1188882>. [87]
- Wood, J. et K. Fällman (2019), « Enabling civil society: Select survey findings », *OECD Development Co-operation Working Papers*, n° 57, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/54903a6a-en>. [60]
- Wood, J. et K. Fällman (2013), « Official Donors' Engagement with Civil Society: Key Issues in 2012 », dans *State of Civil Society 2013 : Creating an Enabling Environment - The Synthesis Report*, CIVICUS, Johannesburg, [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2013StateofCivilSocietyReport\\_full.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2013StateofCivilSocietyReport_full.pdf). [45]
- Youngs, R. (2015), *Rethinking Civil Society and Support for Democracy*, Expert Group for Aid Studies, Stockholm, [https://eba.se/wp-content/uploads/2015/04/Rapport-2015-01-med-framsida\\_f%C3%B6r\\_web.pdf](https://eba.se/wp-content/uploads/2015/04/Rapport-2015-01-med-framsida_f%C3%B6r_web.pdf). [56]

## Notes

<sup>1</sup> À prix constants de 2017.

<sup>2</sup> On estime que les chiffres de l'OCDE relatifs aux contributions privées apportées par les OSC sont sous-représentatifs de la somme totale de ces contributions car ils sont communiqués non pas par les OSC elles-mêmes mais par les membres du CAD. Voir (OECD, 2011, p. 10<sub>[88]</sub>) à l'adresse [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).

<sup>3</sup> L'indicateur 2 du cadre de suivi du PMCED reflète ces engagements en ces termes : les organisations de la société civile opèrent au sein d'un environnement qui maximise leur engagement et leur contribution au développement. Voir (PMCED, 2018<sub>[97]</sub>) à l'adresse [http://effectivecooperation.org/pdf/2018\\_Monitoring\\_Guide\\_National\\_Coordinator.pdf](http://effectivecooperation.org/pdf/2018_Monitoring_Guide_National_Coordinator.pdf).

<sup>4</sup> L'Annex A présente des informations complémentaires sur les sources consultées et les méthodes adoptées pour réaliser cette étude.

<sup>5</sup> Les expressions « secteur à but non lucratif », « secteur bénévole », « secteur tiers » ou « secteur des organisations non gouvernementales » (ou ONG) sont aussi employées pour désigner le secteur de la société civile.

<sup>6</sup> Pour en savoir plus sur la nature informelle et mouvante des OSC, voir Youngs (2015<sub>[56]</sub>) à l'adresse [https://eba.se/wp-content/uploads/2015/04/Rapport-2015-01-med-framsida\\_f%C3%B6r\\_webb.pdf](https://eba.se/wp-content/uploads/2015/04/Rapport-2015-01-med-framsida_f%C3%B6r_webb.pdf). Voir également Smith (2010<sub>[11]</sub>) pour les formes hybrides à l'adresse <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.06.003>.

<sup>7</sup> Voir par exemple Franklin (2017<sub>[88]</sub>) pour une brève analyse de l'essor des fondations et des organisations philanthropiques locales qui mobilisent du capital humain et financier pour améliorer l'existence et les moyens de subsistance des individus à l'adresse <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1382&context=ftr>.

<sup>8</sup> Voir, par exemple, le rapport de l'OCDE (2019<sub>[96]</sub>) sur l'aide aux OSC à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/themes-financement-developpement/Aide-aux-organisations-de-la-societe-civile-2019.pdf>. Voir également le rapport Coopération pour le développement de l'OCDE (2018<sub>[95]</sub>) à l'adresse <https://dx.doi.org/10.1787/dcr-2018-fr>.

<sup>9</sup> Dans les enquêtes réalisées aux fins de l'étude et dans l'étude même, l'expression « pays partenaires » désigne les pays bénéficiaires d'aide publique au développement (APD). L'expression « pays en développement » est employée à l'occasion, quand la source dont elle est tirée le fait également. À titre d'illustration, les directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques mentionnent les « ONG basées dans des pays en développement ».

<sup>10</sup> Les OSC basées dans des pays partenaires peuvent elles aussi jouer ce rôle d'intermédiaire assimilable à celui de donneur, même s'il incombe généralement aux OSC basées dans les pays membres et aux OSC internationales.

<sup>11</sup> Sur le thème de l'espace civique et de la technologie, voir la synthèse de prospective de l'OCDE (2020<sub>[36]</sub>) intitulée *Digital transformation and the futures of civic space to 2030*.

<sup>12</sup> Il est largement admis que les entités de la société civile ou les OSC ne défendent pas toutes et/ou ne se conforment pas toutes, dans leurs activités, à des valeurs sociales que l'on pourrait qualifier de positives. Voir, par exemple, OCDE (2010, p. 26<sub>[5]</sub>) à l'adresse <https://dx.doi.org/10.1787/9789264056435-en> ; Edwards (2009, pp. 53-54<sub>[10]</sub>) ; et Sogge, paragraphe 3 (2019<sub>[57]</sub>) à l'adresse <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/is-civic-space-really-shrinking-and-if-so-whos-to-blame/>. Cet aspect est néanmoins souvent occulté dans les débats sur le rôle de la société civile et des OSC dans la coopération pour le développement. Les revendications de légitimité ne peuvent se fonder uniquement sur des valeurs normatives.

<sup>13</sup> On notera que le suivi du PMCED évalue les progrès accomplis par les « partenaires au développement », ensemble qui regroupe non seulement les membres du CAD mais aussi les banques

multilatérales de développement, les entités des Nations Unies et d'autres fournisseurs de coopération pour le développement.

<sup>14</sup> La publication de l'OCDE (2014, p. 39<sup>[93]</sup>) intitulée *Mobiliser les citoyens : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD et des travaux du Réseau des responsables de la communication du CAD* encourage les membres à mettre à profit les partenariats pour véhiculer des messages en faveur du développement, et souligne que les OSC sont des partenaires stratégiques importants à cet égard. Voir <https://www.oecd.org/fr/cad/examens-pairs/12%20Lessons%20Mobiliser%20WEB.pdf>.

<sup>15</sup> Le suivi de la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix sera assuré principalement au moyen du mécanisme existant des examens par les pairs réalisés par le CAD, complétés par des études de cas et par le partage des bonnes pratiques dans le cadre du Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité, organe subsidiaire du CAD (OCDE-CAD, 2019, p. 11<sup>[31]</sup>).

<sup>16</sup> Ce point de vue est largement partagé par les administrations des pays partenaires, même si la contribution des partenaires au développement dresse un tableau différent, avec nettement plus de financements disponibles, soit au budget ordinaire, soit définis conjointement par les OSC et les partenaires au développement. Voir la Partie II du Rapport d'étape 2019 du PMCED, p. 154, à l'adresse suivante <https://doi.org/10.1787/6acb4dc0-fr>.

<sup>17</sup> Cette évaluation, initiée par le Groupe international de donateurs sur la société civile, a été commandée par trois membres du groupe : Danida, l'Agence de développement autrichienne et l'Asdi.

<sup>18</sup> Cette problématique se rencontre aussi pour les contributions au budget ordinaire d'institutions autres que les OSC. Les membres ont fait part de préoccupations analogues en ce qui concerne les contributions au budget central des institutions multilatérales, déclarant par exemple qu'en ayant une moindre capacité à être directifs dans les financements qu'ils octroient aux organisations multilatérales, ils sont moins à même de mesurer les résultats obtenus. Voir (OCDE-CAD, 2019, p. 6<sup>[31]</sup>) à l'adresse suivante : <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.fr.pdf>.

<sup>19</sup> Les appels à propositions sont rarement utilisés pour administrer l'apport de contributions au budget ordinaire destinées à des OSC.

<sup>20</sup> Lancé en 2016, le Grand compromis (Grand Bargain) est un accord conclu entre les principaux bailleurs de fonds et les organisations humanitaires pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'action humanitaire.

<sup>21</sup> Le Rapport d'étape s'appuie sur les informations soumises par les acteurs au niveau des pays partenaires (ex. : pouvoirs publics, OSC, membres et autres donateurs publics, notamment organisations multilatérales).

<sup>22</sup> Le dialogue instauré par l'Union européenne en vue d'établir des feuilles de route pour la société civile, qui est présenté au chapitre 3, est un exemple de dialogue coordonné.

<sup>23</sup> Abrahamson et al. (2019<sup>[63]</sup>) citent les préoccupations du gouvernement britannique liées au Brexit comme un autre obstacle important au dialogue entre le DFID et les OSC. Voir [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond\\_ensuring\\_civil\\_societys\\_voice\\_is\\_heard-online\\_april\\_2019\\_update.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond_ensuring_civil_societys_voice_is_heard-online_april_2019_update.pdf).

<sup>24</sup> Il est à noter que les travaux de recherche menés pour l'élaboration de ce document de travail se sont appuyés sur les évaluations et les examens réalisés non seulement par les membres, mais aussi par les organisations multilatérales. Voir (Vähämäki et Verger, 2019<sup>[75]</sup>) at <http://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Results-Workshop-Learning-from-RBM-evaluations-FINAL.pdf>.

<sup>25</sup> Pour des informations sur la Communauté de pratique « Thinking and Working Politically », voir <https://twpcommunity.org>. Les initiatives « Global Learning for Adaptive Management » et « Doing Development Differently » sont présentées à l'adresse <https://www.odi.org/projects/2918-global-learning-adaptive-management-initiative-glam>.

<sup>26</sup> Le blog d'Oxfam « From Poverty to Power » se trouve à l'adresse <https://oxfamblogs.org/fp2p/>. Voir aussi un rapport consacré à l'expérience de Christian Aid en matière de gestion adaptative, consultable à l'adresse <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12387.pdf>.

<sup>27</sup> Voir <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/>.

<sup>28</sup> La page web de M&E Universe se trouve à l'adresse <https://embed.kumu.io/4130478e59248ce0f8871377a7fb7c4e#me-universe>.

<sup>29</sup> Si les ONG continuent d'être citées comme étant les plus dignes de confiance, selon le baromètre de confiance elles se classent au coude à coude avec les entreprises et au-dessus des médias et de l'administration publique.

<sup>30</sup> Voir, entre autres, (Ebrahim, 2003<sup>[89]</sup>) : [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7) ; (Burger et Seabe, 2014<sup>[90]</sup>) [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4614-8262-8\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4614-8262-8_6) ; et (Atia et Herrold, 2018<sup>[92]</sup>) à l'adresse <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9953-6>.

<sup>31</sup> Les aspects relatifs à la manière dont les politiques et pratiques des membres influent sur le comportement des pouvoirs publics des pays partenaires à l'égard des OSC et la manière dont ils les traitent, indépendamment de la question de savoir comment les membres soutiennent les OSC, n'entrent pas dans le champ de cette étude. Ces aspects comprennent le paysage géopolitique, en perpétuelle évolution et, par conséquent, le degré d'influence politique des membres, ainsi que des priorités de plus en plus divergentes telles que l'investissement et le commerce par opposition aux droits humains et à la démocratisation. Voir, par exemple, (Wood, 2016<sup>[87]</sup>) à l'adresse <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1188882> et (Wood, 2019<sup>[21]</sup>) à l'adresse <https://doi.org/10.22215/etd/2019-m17011>.

<sup>32</sup> Dans le cadre de son travail avec le Réseau du CAD sur l'égalité hommes-femmes (GenderNet), l'équipe de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE chargée de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes élabore actuellement un plan d'action pour ce suivi. Le suivi sera effectué en collaboration avec un groupe multipartite, le groupe de référence du CAD sur la prévention de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel. Le Plan d'action pour le suivi et l'apprentissage à l'appui de la mise en œuvre de la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire comprend une palette d'actions pour le suivi et l'apprentissage. Parmi celles-ci figurent des ateliers d'apprentissage mutuel portant sur des éléments clés ; des examens volontaires ; une boîte à outils pour des réformes ; des enquêtes régulières sur les progrès accomplis par les membres ; ou encore le mécanisme existant des examens par les pairs du CAD. Il a été convenu de procéder à un suivi et des examens plus approfondis et plus fréquents au cours des cinq premières années suivant l'adoption de la Recommandation. La Recommandation est disponible à l'adresse <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5020>.

<sup>33</sup> D'après le tableau de bord de l'IITA, en date de septembre 2019, plus de 670 ONG avaient soumis des rapports au titre de l'initiative, soit une centaine de plus qu'en octobre 2018. Voir les statistiques synthétiques de l'IITA à l'adresse [http://publishingstats.iatistandard.org/summary\\_stats.html#h\\_narrative](http://publishingstats.iatistandard.org/summary_stats.html#h_narrative).

## **2 Travailler avec la société civile : conclusions tirées d'enquêtes et de consultations**

---

Ce chapitre dresse un tableau complet de la façon dont collaborent les membres et les organisations de la société civile (OSC) Il s'appuie sur les réponses apportées par les membres et les OSC à deux enquêtes menées en 2018 et 2019, sur des documents stratégiques des membres relatifs à leur collaboration avec la société civile, ou encore sur les éclairages et autres retours d'information issus de consultations, en personne ou en ligne, avec des membres et des OSC. Cette analyse de la façon dont les membres travaillent avec la société civile laisse penser qu'il existe des marges d'amélioration et que des orientations sont nécessaires afin de doter les membres de meilleurs outils pour permettre à la société civile et aux OSC de maximiser leur contribution au développement.

---

## 2.1. Comment les membres définissent les OSC et la société civile

### Principales conclusions

Les définitions de ce qu'est une organisation de la société civile (OSC) adoptées par les membres présentent de nombreux points communs. Elles diffèrent aussi sur certains aspects, dont la prise en compte de la diversité des acteurs de la société civile. La société civile est rarement définie.

L'enquête soumise aux membres posait la question suivante : *comment votre institution définit-elle les OSC et la société civile ?*<sup>1</sup> Les membres ont transmis des réponses plutôt variées<sup>2</sup>. Deux membres (Australie, Canada) citent la définition figurant dans le rapport de l'OCDE (2010<sup>[1]</sup>) *Société civile et efficacité de l'aide : enseignements, recommandations et bonnes pratiques*. Cette définition est aussi reprise dans le rapport de l'OCDE (2011, p. 10<sup>[2]</sup>) *La collaboration des membres du CAD avec les organisations de la société civile : une vue d'ensemble*. La Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse fait référence à la définition du CAD présentée dans la publication « Aid for Civil Society Organisations » de l'OCDE (2018, p. 2<sup>[3]</sup>) et dans les directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ne dispose pas de définition institutionnelle de la société civile. Elle se réfère en revanche à la définition formulée par l'Université Johns Hopkins : une OSC est une organisation distincte des pouvoirs publics, sans but lucratif, autonome, formelle ou informelle, et reposant sur la participation bénévole de ses membres. Cette dernière définition renvoie à certaines des caractéristiques récurrentes parmi les définitions des membres, comme l'indépendance des OSC à l'égard des pouvoirs publics et du secteur privé, ou encore le fait qu'elles ne poursuivent pas un but lucratif. Pour certains membres (Allemagne, Canada, Irlande, Islande), le bénévolat est l'un des éléments distinctifs des OSC. Pour d'autres, le bénévolat est inhérent au concept même d'OSC, en tant que réunion de personnes (ou citoyens) sur une base volontaire dans le but de poursuivre des objectifs, des intérêts ou des idéaux communs.

En Belgique, en Italie et en Espagne, les définitions des OSC sont inscrites dans les lois relatives à la coopération pour le développement. La Loi italienne 125/2014 (Agence italienne pour la coopération au développement, 2014<sup>[4]</sup>) définit six catégories d'OSC qui sont considérées comme faisant partie du système de coopération pour le développement italien. L'une de ces catégories est réservée aux OSC italiennes ayant obtenu le statut de conseiller auprès du Conseil économique et social des Nations unies (ONU) au cours des quatre dernières années. La Loi espagnole 23/1998 stipule que, pour bénéficier de fonds au titre de l'aide publique, les OSC doivent être inscrites dans le Registre des organisations non gouvernementales de développement (Gouvernement de l'Espagne, 2014<sup>[5]</sup>). La définition d'une organisation non gouvernementale de développement (ONGD) établit en outre qu'une telle organisation doit inclure, dans l'une de ses missions, la promotion des principes et objectifs de coopération internationale tels que stipulés dans la Loi 23/1998. Selon l'article 2 de la loi relative à la coopération belge au développement, une OSC est « une entité non-étatique et sans but lucratif dans laquelle des gens s'organisent pour poursuivre des objectifs ou des idéaux communs » (Gouvernement de la Belgique, 2013<sup>[6]</sup>)<sup>3</sup>. Les OSC qui sollicitent un financement au titre de l'un des mécanismes de soutien belges doivent prouver qu'elles répondent à la définition d'une OSC prévue par la loi relative à la coopération belge au développement et qu'elles satisfont aux critères de l'Arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale (Gouvernement de la Belgique, 2016<sup>[7]</sup>).

Comme précisé à la Section 1.2, un grand nombre d'organisations de nature différente sont considérées comme des OSC, ce qui transparaît au vu des définitions des OSC fournies par les membres et de leur façon de les désigner dans les documents-cadres. Parfois, les types d'OSC sont propres aux individus, aux communautés et aux causes qu'elles représentent. Sont ainsi incluses les organisations de la diaspora ou de migrants (Belgique) ; les organisations consacrées au genre et aux communautés lesbiennes, gay, bisexuelles et transgenres (Commission européenne (CE)) ; ou encore les ONGD (Belgique et Portugal).

Certaines organisations sont dans un entre-deux, étant considérées ou non comme des OSC selon les membres. Par exemple, les instituts de recherche et les établissements universitaires forment une catégorie distincte pour certains membres, dont la Belgique et l'Agence française de développement (AFD). Dans certains cas, la définition adoptée par un membre inclut les associations informelles de la société civile (CE, République tchèque, USAID). Les définitions des OSC proposées par les membres font en général référence aux champs d'action des OSC : culturel, environnemental, social et économique, civique ou politique. Deux membres (CE, Espagne) soulignent la nature non partisane des OSC et de leurs activités.

Les politiques des membres, ou leurs réponses aux enquêtes, ne font pas toujours la distinction entre société civile et OSC. Pour nombre d'entre eux, la société civile semble être assimilée à l'ensemble des OSC. Pour d'autres, elle est perçue comme une sphère plus vaste d'activités humaines (Finlande) ; des initiatives et des mouvements sociaux (Allemagne, Canada, Irlande) ; et enfin les personnes qui y contribuent tels que des bénévoles, des artistes ou encore des journalistes (République tchèque).

**En résumé**, de nombreuses similitudes ressortent entre la façon dont les membres définissent et désignent les OSC et les définitions proposées par l'OCDE et le CAD pour les OSC et les organisations non gouvernementales (ONG), à savoir des entités sans but lucratif et non étatiques dans lesquelles les gens s'organisent pour satisfaire des intérêts communs (Section 1.2). On constate néanmoins des disparités notables. Ces disparités peuvent être source de confusion pour les membres. Elles suggèrent aussi que certains membres sont plus inclusifs au regard des différents acteurs de la société civile qu'ils soutiennent et auprès desquels ils s'engagent. La notion plus vaste de société civile est rarement définie.

## 2.2. Politiques des membres relatives aux OSC et/ou à la société civile

### Principales conclusions

- De fortes disparités apparaissent entre les différents types de documents stratégiques que les membres considèrent comme une politique relative à la collaboration avec les OSC et/ou la société civile, qui peuvent englober des lois, des politiques publiques, des stratégies, des directives, des principes ou encore des plans d'action.
- La plupart des membres (22 participants) disposent sous une forme ou une autre de politiques régissant les relations avec les OSC et/ou la société civile, et pour 16 d'entre eux, il s'agit de politiques spécifiques.
- Trois membres indiquent que leurs politiques sont en cours d'élaboration, et quatre précisent qu'ils n'en sont pas dotés.
- Les politiques sont élaborées en concertation avec les OSC, et certains membres associent les OSC à leur suivi.
- L'intégration des questions relatives à la société civile dans d'autres politiques, qui englobent, voire dépassent, le cadre du développement et de la politique étrangère, est insuffisante parmi les membres.

D'après les réponses fournies dans le cadre de l'enquête, la majorité des membres (22, soit 76 %) disposent d'une *politique/stratégie relative à leur collaboration avec les OSC et/ou la société civile*<sup>4,5,6,7</sup>. Le type de document stratégique considéré par les membres comme une telle politique peut prendre différentes formes. Selon les cas, il peut s'agir d'un texte législatif (par ex. : la Charte des ONGD au Portugal), de plans annuels ou pluriannuels (Pologne), de politiques publiques (Canada), de stratégies

(Allemagne), de principes (Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Asdi), ou de directives (Finlande).

Sur les 22 membres ayant indiqué disposer d'une politique, 22 (73 %) font référence à un document spécifique concernant les OSC et/ou les entités de la société civile actives dans le domaine du développement. Par exemple, les Pays-Bas se sont dotés en 2014 d'une politique relative aux OSC intitulée *Dialogue et Divergences (Dialogue and Dissent)*, qui non seulement porte de façon spécifique sur les OSC mais qui aussi concerne exclusivement les partenariats avec les OSC investies dans les actions de lobbying et de plaidoyer (Gouvernement des Pays-Bas, 2014<sup>[8]</sup>). Les documents cités par 6 de ces 22 membres sont des politiques de développement plus vastes qui englobent aussi les OSC et/ou la société civile.

Trois membres indiquent qu'ils sont en train d'élaborer des politiques. Par exemple, IrishAid devait finaliser en 2019 la mise à jour de sa politique de 2008. Le plan directeur de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) prévoit l'élaboration d'une stratégie de collaboration avec les OSC (Gouvernement de l'Espagne, 2018<sup>[9]</sup>). Dans le cas de la Belgique, l'arrêté royal du 11 septembre 2016 précise la mise en œuvre pratique et politique du soutien apporté par la Belgique aux OSC actives dans le domaine de la coopération pour le développement. Associé à une théorie du changement relatif à ce soutien en cours de finalisation, cet arrêté constituera la politique de la Belgique à l'égard des OSC (Gouvernement de la Belgique, 2016<sup>[7]</sup>).

Quatre autres membres déclarent ne pas disposer de politique relative aux OSC et/ou à la société civile. Parmi eux, la Nouvelle-Zélande revoit actuellement son approche à l'égard des OSC, à la suite d'une évaluation menée en 2018, tandis que la Hongrie ne mentionne aucune politique en projet dans ce domaine. L'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) (2018<sup>[10]</sup>) a publié des « principes directeurs » qui encadrent le soutien apporté à la société civile. Néanmoins, cette agence n'ayant pas compétence pour élaborer des politiques en tant que telles, la Norvège considère ne pas être dotée d'un document-cadre spécifique concernant les OSC et/ou la société civile. Les partenariats avec la société civile sont toutefois couverts dans les politiques de développement plus globales, y compris le livre blanc central de 2017, *Common Responsibility for Common Future: The Sustainable Development Goals and Norway's Development Policy* (Une responsabilité commune pour un avenir commun : Objectifs de développement durable et politique de développement de la Norvège) (Ministère norvégien des Affaires étrangères, 2017<sup>[11]</sup>). De la même façon, l'USAID indique ne pas disposer de politique spécifique concernant les OSC et/ou la société civile, dont l'importance est néanmoins reconnue dans diverses politiques sectorielles, ainsi que dans d'autres politiques gouvernementales générales qui guident les programmes de l'USAID. L'encadré 2.1 présente un résumé des réponses fournies par les membres.

### Encadré 2.1. Membres dotés de politiques relatives aux OSC et/ou à la société civile

Les conclusions suivantes ont été dégagées des réponses apportées par les membres à l'enquête :

- 22 membres indiquent disposer d'une forme ou d'une autre de politique relative aux OSC et/ou à la société civile
- pour 16 de ces 22 membres, il s'agit de politiques spécifiques concernant les OSC et/ou la société civile
- trois membres indiquent être en train d'élaborer de telles politiques
- quatre membres déclarent ne pas être dotée d'une telle politique.

Note : Les conclusions sont tirées des politiques renseignées par les membres dans leurs réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile, menée entre novembre 2018 et mars 2019.

Dans leurs réponses, certains membres ne disposant pas d'une politique spécifique concernant les OSC et/ou la société civile déclarent être néanmoins dotés d'un document-cadre. À leurs yeux, la prise en compte des OSC et de la société civile dans des politiques ou des textes législatifs plus généraux, ou dans des politiques sectorielles, est suffisante pour être considérée comme une politique relative aux OSC. Ainsi, sur la base de leurs réponses à l'enquête, ces membres sont inclus dans les 22 qui disposent d'une politique relative aux OSC et/ou à la société civile. Il s'agit en général de membres récents et/ou dotés d'un budget d'aide publique au développement (APD) plus modeste que celui des membres plus anciens. À titre d'exemple, la Pologne estime que sa politique relative aux OSC est incluse dans son *Programme pluriannuel de coopération pour le développement 2016-2020* (Ministère des Affaires étrangères de Pologne, 2015<sup>[12]</sup>) et les plans annuels y afférents. Pour le Luxembourg, la loi de 1996 relative à la coopération au développement, qui intègre les OSC, complétée par les amendements législatifs de 2012 et 2017 visant les partenariats avec les OSC, constitue la politique du pays en la matière (Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 1996<sup>[13]</sup> ; Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 2012<sup>[14]</sup> ; Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 2017<sup>[15]</sup>). Ce point de vue est confirmé par la prise en compte des OSC dans la stratégie générale de la coopération luxembourgeoise *En route pour 2030* (Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 2018<sup>[16]</sup>).

L'existence d'une politique spécifique concernant les OSC n'exclut pas la mention par ailleurs des OSC et/ou de la société civile dans d'autres politiques (ou textes législatifs) plus généraux relatifs à la coopération pour le développement ou dans des documents stratégiques sectoriels. La publication de la *CE Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures* (Commission européenne, 2012<sup>[17]</sup>), est complétée par le Nouveau consensus européen (Commission européenne, 2017<sup>[18]</sup>). La République tchèque estime que plusieurs de ses documents officiels, dans leur intégralité ou en partie, constituent sa politique à l'égard des OSC : sa Résolution annuelle sur les principaux domaines de la politique de subvention de l'État à l'égard des organisations non étatiques sans but lucratif (qui englobe toutes les ONG soutenues par le gouvernement tchèque, et pas uniquement celles investies dans la coopération pour le développement) et la mention de ces acteurs dans sa Stratégie de coopération internationale pour le développement 2018-2030, la Stratégie en matière droits de la personne et de transition et la Stratégie annuelle pour l'aide humanitaire (Ministère des Affaires étrangères de la République tchèque, 2017<sup>[19]</sup> ; Ministère des Affaires étrangères de la République tchèque, 2015<sup>[20]</sup>).

La Suède est quant à elle dotée de deux politiques spécifiques concernant les OSC. Par ailleurs, elle intègre les questions liées à la société civile dans d'autres politiques relatives au développement et aux affaires étrangères. La *Strategy for Support via Swedish Civil Society Organisations* (Stratégie de soutien par l'intermédiaire des organisations de la société civile suédoises (Ministère des Affaires étrangères de

la Suède, 2017<sup>[21]</sup>) encadre le soutien apporté par la Suède aux OSC faitières ; et les *Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society* (2019<sup>[22]</sup>) couvrent toutes les modalités du soutien accordé aux OSC et à la société civile. En outre, la société civile figure dans le document d'orientation de 2016 intitulé *Policy Framework for Swedish Development Cooperation and Humanitarian Assistance* (Gouvernement de la Suède, 2016<sup>[23]</sup>), ainsi que dans les stratégies sectorielles telles que la *Strategy for Sweden's Development Cooperation in the Areas of Human Rights, Democracy and the Rule of Law* (Ministère des Affaires étrangères de la Suède, 2018<sup>[24]</sup>).

Les répondants à l'enquête auprès des OSC accordent une grande importance à l'existence de politiques portant spécifiquement sur les OSC, parce qu'elles établissent des principes et objectifs clairs venant guider les relations entre le membre et les OSC. De la même manière, les OSC déplorent l'absence de politiques spécifiques globales les concernant. Dans leurs retours lors des consultations, elles ont vivement encouragé à intégrer les questions relatives à la société civile dans divers documents cadres qui englobent voire dépassent la seule sphère du développement et de la politique étrangère. Une telle démarche pourrait améliorer la cohérence à tous les niveaux de l'administration, tout en respectant le caractère universel des engagements relevant du Programme 2030. Il serait bénéfique pour les membres de voir les considérations relatives aux OSC intégrées, entre autres, dans les domaines suivants : politique étrangère ; politiques relatives à l'investissement du secteur privé, au commerce, aux questions migratoires, à la sécurité, à la fiscalité et aux technologies numériques ; et autres politiques ou réglementations nationales qui, de façon directe ou indirecte, ont une incidence sur les OSC. Selon ces dernières, l'intégration des questions relatives à l'espace civique pourrait apporter une contribution substantielle à l'ancrage contextuel de ces politiques et donner aux décideurs les moyens de prendre les mesures nécessaires face aux restrictions ayant pour effet de limiter l'espace dévolu à la société civile.

Il ressort de l'enquête que les politiques adoptées par les membres sont élaborées en consultation avec les OSC, s'agissant notamment des politiques, stratégies, principes et documents d'orientation. Il est toutefois plus difficile d'évaluer si cela se vérifie dans le cas des textes législatifs. En Corée, le *Cadre politique pour les partenariats pouvoirs publics-société civile concernant la coopération internationale pour le développement* est un document d'orientation commun développé par et pour le Réseau coréen de coordination des OSC investies dans le développement et l'Agence coréenne de coopération internationale (Conseil des ONG coréennes pour la coopération à l'étranger (KCOC) et Agence coréenne de coopération internationale (KOICA), sans date<sup>[25]</sup>)<sup>8</sup>. La Section 2.7 présente de façon plus détaillée le dialogue avec les OSC et leur consultation dans l'élaboration des politiques.

Lors des consultations, les OSC ont vivement insisté sur la nécessité de les associer étroitement à l'élaboration des politiques, tant dans les pays membres que les pays partenaires. Lorsque les OSC sont ainsi associées à l'élaboration des politiques de développement, il est bien plus probable que les politiques en question reflètent l'expérience des OSC dans leurs relations avec les membres et que des propositions soient formulées concernant les aspects encore perfectibles de ces relations.

Les OSC soulignent aussi combien l'intérêt que présente la collaboration entre les membres et les OSC pour le suivi de la mise en œuvre et la révision des politiques, si nécessaire, pour prendre en compte les enseignements recueillis. Les plans des membres concernant le suivi de leurs politiques et l'implication des OSC dans ces processus ne ressortent pas de façon tangible des conclusions de l'enquête, ce qui est peut-être imputable au fait que ces informations se trouvent dans des documents (ex. : les plans d'action pour la mise en œuvre des politiques) qui n'ont pas été consultés dans le cadre de l'enquête. Le document cadre australien *DFAT and NGOs: Effective Development Partners* engage les pouvoirs publics à collaborer avec l'Australian Council for International Development (Conseil australien pour le développement international), organisme national de coordination des OSC de développement, afin de suivre la mise en œuvre des mesures adoptées (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015, p. 15<sup>[26]</sup>). Dans sa Stratégie intitulée *L'AFD partenaire des organisations de la société civile 2018-2023*, l'Agence française de développement (AFD) prévoit des bilans annuels et un bilan à la fin de la Stratégie qui seront examinés avec les OSC (Agence française de développement, 2018, p. 34<sup>[27]</sup>).

Au Canada, conformément à la *Politique des partenariats avec la société civile*, instaurée en 2017, Affaires mondiales Canada (2020<sub>[28]</sub>) coopérera avec les OSC et leurs réseaux pour dresser chaque année un bilan de la mise en œuvre mutuelle.

**En résumé**, la majorité des membres sont dotés de politiques spécifiques, et un petit nombre d'entre eux travaillent à l'élaboration de documents cadres ou estiment que l'intégration des questions relatives aux OSC et/ou à la société civile dans leur cadre stratégique de développement constitue leur politique en la matière. Parmi les membres dotés de politiques, 73 % disposent d'un document cadre qui porte de manière spécifique sur les OSC et/ou la société civile. Les OSC encouragent la prise en compte des considérations relatives à la société civile par-delà les politiques de développement et la politique étrangère dans le but d'améliorer la cohérence. La consultation des OSC pour l'élaboration des politiques est une pratique qui se généralise mais, concernant le suivi de la mise en œuvre, la participation des OSC pourrait encore gagner en ampleur.

### 2.3. Objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile

#### Principales conclusions

- La majorité des membres identifient deux types d'objectifs dans leur collaboration avec les OSC et la société civile : d'une part, *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes)* et, d'autre part, *renforcer la société civile dans les pays partenaires, y compris en soutenant les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement*.
- Le nombre de membres qui retiennent comme objectif principal *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de prestation de services* est presque le même que le nombre de pays qui retiennent comme objectif principal *renforcer la société civile dans les pays partenaires*.

Comme évoqué à la Section 1.4, dans l'idéal, les membres devraient poursuivre deux types d'objectifs dans leur collaboration avec les OSC et la société civile. L'un consiste à renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires. L'autre vise à atteindre des objectifs de développement autres que le seul renforcement de la société civile dans les pays partenaires. Le premier type d'objectif est ancré dans les valeurs intrinsèques de la société civile et des OSC qui en font partie. Le second type d'objectif trouve son fondement dans le rôle crucial que jouent les OSC en tant que vecteur de la mise en œuvre des programmes visant d'autres objectifs de développement de nature diverse, pour le compte des membres. Dans sa réponse à l'enquête, l'USAID présente clairement ces deux finalités. L'agence collabore avec les OSC qu'elle considère comme une ressource contribuant à atteindre des objectifs de développement spécifiques autres que le renforcement de la société civile. L'agence envisage aussi sa collaboration avec les OSC comme une fin en soi, reconnaissant la valeur intrinsèque d'une société civile dynamique en tant qu'élément constitutif d'une culture politique démocratique, et le rôle fondamental en matière de développement que jouent des OSC fortes, entreprenantes et diversifiées.

À la question portant sur le *principal objectif de leur collaboration avec les OSC et la société civile*, tous les membres sauf trois en ont retenu plusieurs<sup>9</sup>. Comme l'illustrent les réponses (Graphique 2.1), la majorité des membres poursuivent les deux objectifs mentionnés plus haut. L'objectif que les membres choisissent le plus souvent (22 réponses) est *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de prestation de services*. L'objectif *renforcer la société civile dans les pays partenaires, y compris les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement* ressort, de peu, en deuxième position (21 réponses). L'objectif que les membres choisissent le plus souvent (17 réponses) est *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes)*

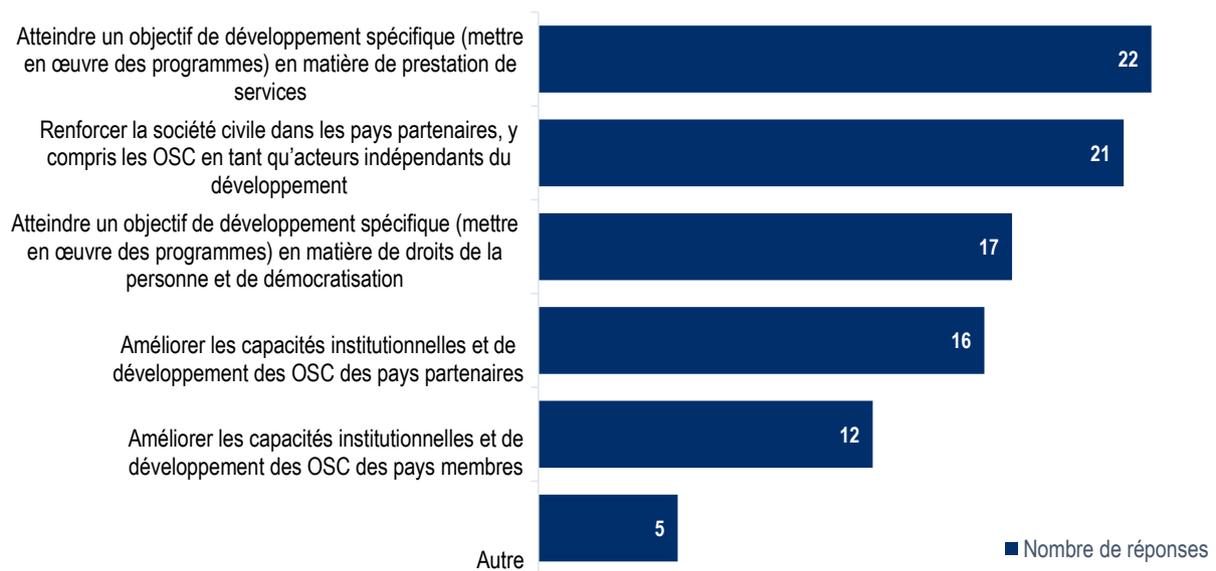
*en matière de droits de la personne et de démocratisation*. Viennent ensuite les objectifs consistant à *renforcer les capacités institutionnelles et de développement de la société civile dans les pays partenaires*, et renforcer les capacités institutionnelles et de développement *dans les pays membres* (respectivement 16 et 12 réponses).

Il convient de noter que, sur les 22 membres ayant indiqué qu'ils collaboraient avec les OSC pour *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de prestation de services*, près des trois quarts (16) ont également sélectionné *renforcer la société civile dans les pays partenaires*. Sur les 17 ayant indiqué collaborer avec les OSC pour *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de droits de la personne et de démocratisation*, près des trois quarts (12) ont également sélectionné collaborer avec les OSC pour *renforcer la société civile dans les pays partenaires*.

Les Sections 2.3.1 à 2.3.5 présentent la façon dont les membres décrivent leurs différents objectifs dans leurs documents cadres et dans leurs réponses à l'enquête. Les réponses des membres font ressortir un autre objectif, celui de la *sensibilisation du public*, qui est donc inclus dans le champ de cette étude<sup>10</sup>. La façon dont les membres abordent l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix est en outre brièvement abordée, compte tenu de l'attention qu'il convient d'accorder à ce sujet, en particulier depuis la publication en 2019 de la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix.

Il convient de souligner que les politiques des membres et leurs objectifs dans leur collaboration avec les OSC et la société civile ne sont pas statiques. Cette étude dresse un état des lieux à fin 2018-début 2019. Onze membres déclarent que leurs *objectifs dans leur collaboration avec les OSC et la société civile ont évolué au cours des cinq dernières années*<sup>11</sup>. Les changements sont principalement liés aux nouvelles orientations générales de la politique de développement, aux enseignements tirés de la mise en œuvre et des évaluations des programmes et, depuis 2015, à l'importance particulière accordée aux objectifs de développement durable (ODD). Ces évolutions sont visibles en Irlande, par exemple. Les priorités définies par ce pays dans son document stratégique *The Global Island: Ireland's Foreign Policy for a Changing World* (Une île mondiale : Politique étrangère de l'Irlande pour un monde en évolution), publié en 2015, et dans sa politique de développement international de 2013 *One World, One Future* (Un monde, un avenir), ont influencé les objectifs de sa collaboration avec les OSC (Gouvernement de l'Irlande, 2015<sup>[29]</sup> ; Gouvernement de l'Irlande, 2013<sup>[30]</sup>). Autre exemple le Japon, où les partenariats avec les OSC sont de plus en plus axés sur la contribution de ces dernières aux ODD, comme en attestent les *SDGs Implementation Guiding Principles* (Principes directeurs pour la mise en œuvre des ODD) et le plan d'action y afférent (Ministère des Affaires étrangères du Japon, 2016<sup>[31]</sup>).

## Graphique 2.1. Objectifs des membres dans leur collaboration avec les OSC et la société civile



Note : 29 membres au total ont répondu à cette question à choix multiple. Les options présentées ici reprennent de façon abrégée la formulation employée dans l'enquête.

Source : Réponses des membres à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile, menée entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/octw37>

### 2.3.1. Prestation de services (mise en œuvre de programmes)

22 membres, soit environ 75 % des répondants, ont sélectionné *Atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de prestation de services* comme l'un de leurs principaux objectifs dans leur collaboration avec les OSC. Cependant, les politiques adoptées par les membres et les réponses détaillées qu'ils ont apportées à l'enquête ne mentionnent pas nécessairement la prestation de services comme un objectif en soi. Ils mentionnent plutôt des objectifs consistant à promouvoir le développement durable et mener des initiatives humanitaires (Corée), réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie (Agence autrichienne de développement (ADA)), réduire les inégalités (Italie), améliorer les moyens de subsistance sur le plan économique (Australie) et préserver la planète (DDC), entre autres. Il est également fréquent que les OSC soient mentionnées comme des partenaires importants dans la réalisation des ODD.

Bien entendu, les membres peuvent également atteindre des objectifs de réduction de la pauvreté ou des inégalités lorsqu'ils travaillent en partenariat avec des OSC dans le domaine des droits de la personne et de la démocratisation, ou qu'ils s'emploient à renforcer la société civile, lorsqu'il est possible de remédier aux causes systémiques de la pauvreté et des inégalités en adoptant une approche axée sur les droits. Mais l'importance accordée à la mise en œuvre des programmes en matière de prestation de services montre que, s'agissant de coopération pour le développement, les membres continuent de privilégier une approche qui considère les services comme un moyen de s'acquitter de leurs mandats dans le domaine du développement. Les chiffres relatifs au volume de l'APD qui transite par les OSC, par secteur, le montrent clairement (Tableau B.4 de l'Annexe B). Environ 80 % de ces financements sont alloués à des sous-secteurs comme les interventions d'urgence, la santé, l'éducation et l'agriculture où les services constituent la forme la plus probable d'intervention.

Les exemples issus des politiques adoptées par les membres montrent les diverses façons dont les OSC sont perçues en tant que partenaires de mise en œuvre en matière de prestation de services. La politique de développement international de l'Irlande *One World, One Future* souligne le « rôle crucial des ONG irlandaises dans la réponse aux situations d'urgence humanitaire, la fourniture de services là où ils sont le plus attendus, et l'action en faveur des populations vulnérables dans les pays en développement afin qu'elles unissent leurs forces et contribuent au développement de leur communauté » (Gouvernement de l'Irlande, 2013, p. 32<sup>[30]</sup>). Au Royaume-Uni, le rapport *Civil Society Partnership Review* (DFID, 2016, p. 10<sup>[32]</sup>) du Département du développement international (DFID) mentionne comme une stratégie parmi d'autres le soutien apporté aux OSC afin qu'elles « fournissent des biens et des services et améliorent la vie des populations, sur l'ensemble des actions du DfID (États fragiles ou touchés par un conflit, situations d'urgence et d'aide humanitaire, ou encore initiatives de développement à long terme, entre autres) ».

Certains membres précisent que leur appui à la prestation de services par les OSC en dehors du domaine humanitaire est fondé sur le principe de subsidiarité, c'est-à-dire que les OSC doivent venir en renfort de la prestation de services par les pouvoirs publics et non se substituer à elle (ADA, Allemagne, Italie).

### **2.3.2. Droits de la personne et démocratisation (mise en œuvre de programmes)**

Dans le cadre de l'enquête, 17 membres, soit un peu moins de 60 % du nombre total de répondants, ont désigné la volonté d'*atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de droits de la personne et de démocratisation* comme un objectif majeur dans leur collaboration avec les OSC<sup>12</sup>.

L'objectif qui consiste à collaborer avec les OSC en tant que partenaires de mise en œuvre dans le domaine des droits de la personne et de la démocratisation figure également dans les politiques des membres et les réponses qu'ils ont apportées à l'enquête. Ainsi, la démocratisation et les droits de la personne font partie des objectifs de la Norad en matière de soutien aux OSC, qui sont encouragées à œuvrer en faveur de l'inclusion, et à demander des comptes aux pouvoirs publics au sujet du respect des droits de la personne. En Italie, la coopération pour développement a pour priorités, entre autres, de promouvoir les droits de la personne, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que de soutenir la démocratie dans le respect de l'état de droit. Le principal objectif de l'Italie dans sa collaboration avec les OSC est de renforcer le rôle de ces dernières dans la concrétisation de ces priorités. Au Luxembourg, la loi du 18 décembre 2017 énonce les paramètres des initiatives des OSC en matière de droits de la personne que le Luxembourg appuiera, notamment les institutions et mécanismes spécialisés dans les droits de la personne, le dialogue sur les droits de la personne et les activités de sensibilisation, ainsi que le travail des défenseurs des droits de la personne (article 4(5) (Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 2017<sup>[15]</sup>).

Comme indiqué plus haut, la coordination de programmes avec les OSC en matière de droits de la personne et de démocratisation peut être organisée de manière à être axée sur la réduction de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation, par exemple en répondant à certains besoins, droits et services (comme en matière de responsabilité sociale). Lors des consultations tenues dans le cadre de cette étude, les OSC et les membres sollicités ont également souligné que les programmes des OSC en matière de prestation de services peuvent poser les bases d'un engagement dans des initiatives axées sur les droits de la personne et la démocratisation. À travers les services, les OSC acquièrent des connaissances et une compréhension des communautés et des partenaires avec lesquels elles travaillent, ainsi que la légitimité de plaider en faveur de politiques à partir d'un solide socle de données probantes et de confiance (Najam, 1999<sup>[33]</sup>).

### 2.3.3. Renforcer la société civile dans les pays partenaires

*Renforcer la société civile dans les pays partenaires, y compris les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement* est retenu comme un objectif majeur par 21 membres, soit près de 75 % des répondants. Certains membres du CAD ont des politiques plus explicites que d'autres dans la formulation de cet objectif. Les Principes directeurs 2019 de l'Asdi énoncent clairement que le but de soutenir « une société civile pluraliste et fondée sur les droits » est « un objectif en soi [...] étant entendu qu'une société civile forte et indépendante est une composante essentielle d'une société démocratique et indispensable à un développement durable et inclusif » (Asdi, 2019, p. 11<sup>[22]</sup>). Dans une communication sur sa collaboration avec les OSC, la Commission européenne (2012, p. 4<sup>[17]</sup>) a déclaré que son soutien visait à contribuer au développement d'une société civile dynamique, pluraliste et compétente. Lors de leur évaluation du soutien apporté par l'Islande aux OSC, Ljungman et Nilsson (2018, p. 2<sup>[34]</sup>) ont indiqué que les principes directeurs de 2015 appelaient à un soutien au développement par l'intermédiaire d'OSC « afin de contribuer à l'instauration d'une société civile indépendante, forte et diversifiée dans les pays à faible revenu qui luttent contre la pauvreté sous toutes ses formes », qui devait être l'objectif principal du soutien islandais en faveur de la société civile. Au Canada, la Politique des partenariats avec la société civile (paragraphe 1) a pour but explicite de favoriser une coopération efficace avec les OSC canadiennes, internationales et des pays partenaires (« locales ») « afin d'optimiser la portée et les résultats de l'aide internationale offerte par le Canada et de soutenir un secteur de la société civile solide et dynamique », y compris sous forme de soutien à « un écosystème robuste d'OSC » (Affaires mondiales Canada, 2020<sup>[28]</sup>). La stratégie de l'AFD intitulée *L'AFD partenaire des organisations de la société civile*, prévoit le renforcement et l'autonomisation des « sociétés civiles locales » (Agence française de développement, 2018, p. 6<sup>[27]</sup>).

Les méthodes les plus fréquemment employées par les membres pour *renforcer la société civile dans les pays partenaires* consistent à *promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires* et à *apporter un soutien financier aux OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement à part entière* (19 réponses)<sup>13</sup>.<sup>14</sup> Quinze membres répondants exigent des OSC des pays membres ou internationales qu'ils soutiennent financièrement qu'elles collaborent avec des OSC des pays partenaires de telle sorte qu'elles répondent aux demandes et aux priorités spécifiques de ces dernières. Seize membres répondants fournissent des ressources qui ne sont pas destinées à des OSC précises, mais qui visent à être accessibles à l'ensemble du secteur de la société civile (ex. : centres de ressources, formations, instances de coordination, etc.).

Les OSC ayant répondu à l'enquête confirment que les membres utilisent ces méthodes pour renforcer la société civile. Toutefois, elles soulignent des obstacles qui nuisent à une mise en œuvre efficace, en particulier la conception et les exigences des mécanismes de financement qui sont loin d'être propices à soutenir les OSC en tant qu'acteurs indépendants du développement. Les OSC font également remarquer que l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires est aléatoire en l'absence d'une politique ou d'une stratégie portant spécialement sur les OSC ou la société civile.

En ce qui concerne l'un des moyens les plus souvent sélectionnés pour renforcer la société civile dans les pays partenaires (*promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires*), les membres recourent à diverses méthodes financières et non financières (Graphique 2.2). La méthode la plus courante consiste à apporter un soutien (financier ou autre) aux OSC et à la société civile, y compris les organisations de défense des droits de la personne, dans les pays partenaires où l'environnement est défavorable (22 réponses), suivie de près par aider les OSC à améliorer leurs propres efficacité, redevabilité et transparence (21 réponses) et engager un dialogue au niveau international et avec les gouvernements des pays partenaires sur la nécessité d'instaurer un environnement favorable aux OSC (18 réponses)<sup>15</sup>. La méthode de l'auto-évaluation pour afin d'identifier et enrayer la contribution potentielle des membres à un environnement défavorable pour les OSC est moins appliquée (7 réponses). Enfin, la solution ayant recueilli le plus faible nombre de réponses consiste pour les membres à

subordonner leur soutien financier aux pays partenaires à l'effort déployé par les gouvernements des pays partenaires en vue de rendre l'environnement plus favorable pour les OSC et la société civile (3 réponses).

## Graphique 2.2. Méthodes adoptées par les membres afin de promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires



Note : 24 membres au total ont répondu à cette question à choix multiple. Les options présentées ici reprennent de façon abrégée la formulation employée dans l'enquête.

Source : Réponses des membres à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile, menée entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/g4efnt>

### 2.3.4. Renforcer les capacités des OSC des pays partenaires

Seize membres, soit environ 55 % des répondants, ont sélectionné *renforcer les capacités institutionnelles et de développement des OSC dans les pays partenaires* comme l'un des principaux objectifs de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Le renforcement des capacités des OSC des pays partenaires, le plus souvent par l'intermédiaire d'OSC des pays membres ou d'OSC internationales, est une pratique de longue date pour les OSC et les membres. Si les membres en font un objectif principal spécifique, c'est aussi un moyen de renforcer la société civile dans les pays partenaires.

Par exemple, l'un des objectifs de la politique danoise de soutien à la société civile de 2014 (*Policy for Danish Support to Civil Society*) est de « contribuer au développement d'une société civile forte, indépendante, représentative et diverse comme condition préalable à la réduction de la pauvreté à long terme ; au respect et à la protection des droits de la personne ; à la promotion de l'égalité, de la démocratie et du développement durable » (Ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2014, p. 8<sub>[35]</sub>). La politique danoise établit par ailleurs que le renforcement des capacités visant à « encourager les programmes en faveur du changement » nécessite une démarche d'accompagnement dans laquelle « un acteur de la société civile suit et guide les autres par le biais d'un processus de changement d'envergure », l'organisation qui bénéficie de ce soutien devant diriger et s'approprier le processus (Ministère des Affaires

étrangères du Danemark, 2014, pp. 8, 22<sub>[35]</sub>). Dans sa politique, le Danemark s'engage aussi à collaborer avec ses OSC partenaires pour assurer un suivi et disposer de rapports plus systématiques concernant les processus de renforcement des capacités et les résultats obtenus.

De la même façon, d'autres membres font référence à des stratégies de renforcement des capacités qui reflètent une volonté d'établir des relations plus équitables entre les OSC des pays membres et leurs partenaires locaux. Pour l'AFD, le renforcement des sociétés civiles locales verra le jour grâce, entre autres, à des « dynamiques fondées sur réciprocité renforcée » entre les OSC françaises et celles des pays partenaires (Agence française de développement, 2018, pp. 6, 10<sub>[27]</sub>). Dans sa politique de *Coopération avec les ONG*, l'Autriche s'engage à renforcer les ONG des pays partenaires à la fois par le transfert de connaissances et par le soutien apporté par des ONG autrichiennes, et sur un transfert accru de responsabilités et de ressources vers les OSC des pays partenaires lorsque les conditions s'y prêtent (Ministère fédéral des Affaires européennes et internationales - Agence autrichienne de développement, 2007, pp. 8, 10<sub>[36]</sub>). Pour USAID, le renforcement des capacités passe entre autres par un soutien à des formes plus traditionnelles de développement organisationnel, ainsi que par le « renforcement des capacités 2.0 », qui met l'accent sur l'aide accordée aux OSC pour qu'elles améliorent leur performance, consolident leurs réseaux et leurs relations avec d'autres OSC, et cernent bien leur rôle dans le système global.

Sur les 13 membres qui n'ont pas retenu comme objectif principal *renforcer les capacités institutionnelles et de développement des OSC dans les pays partenaires*, 7 ont choisi *renforcer la société civile dans les pays partenaires* comme objectif principal, notamment atteint par le renforcement des capacités des OSC des pays partenaires. C'est par exemple le cas de la CE, dont l'objectif est de contribuer à une société civile dynamique, pluraliste et compétente en promouvant un environnement propice pour les OSC dans les pays partenaires, en encourageant une participation des OSC aux politiques intérieures des pays partenaires et en accroissant la capacité des OSC des pays partenaires à être des acteurs indépendants du développement (Commission européenne, 2012, p. 4<sub>[17]</sub>).

### **2.3.5. Renforcer les capacités des OSC des pays membres**

Douze membres (soit environ 40 % des répondants), ont sélectionné *renforcer les capacités des OSC des pays partenaires* comme l'un des principaux objectifs de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Selon sa Charte de coopération pour le développement (*Development Cooperation Charter* (III(2) B(e)), le Japon soutient les projets de coopération pour le développement des ONG et des OSC japonaises, et le renforcement de leurs capacités, en mettant l'accent sur le développement des ressources humaines et des systèmes (Gouvernement du Japon, 2015<sub>[37]</sub>). Le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des organisations non gouvernementales de développement (ONGD) fait aussi partie des objectifs de la collaboration du Portugal avec les OSC. Dans le même esprit, en Australie, le document cadre intitulé *DFAT and NGOs: Effective Development* énonce un objectif consistant à améliorer les performances et l'efficacité des ONG, qui inclut le renforcement des capacités des ONG australiennes en tant que partenaires de développement et la consolidation des capacités des OSC des pays partenaires en tant qu'agents du changement (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015, p. 14<sub>[26]</sub>). La stratégie de coopération pour le développement de la République slovaque considère également que le déploiement de bénévoles non seulement constitue une forme d'aide aux pays partenaires, mais est aussi un moyen de renforcer les capacités nationales en matière de coopération pour le développement (Ministère des Affaires étrangères et européennes de la République slovaque, 2019, p. 26<sub>[38]</sub>).

### **2.3.6. Sensibilisation du public dans les pays membres**

Il ressort clairement des réponses à l'enquête et des documents stratégiques que l'objectif consistant à sensibiliser le public dans les pays membres est très important pour ces derniers. Seuls 2 membres

n'apportent pas de soutien financier aux OSC pour la *sensibilisation du public/l'éducation au développement/la mobilisation des citoyens en faveur du développement*. Pour 17 membres, ce soutien est *inclus dans les budgets des projets de développement des OSC*, et 20 membres envisagent ce soutien sous la forme de *projets spécifiques et indépendants menés par les OSC en faveur de la sensibilisation du public/l'éducation au développement/la mobilisation des citoyens en faveur du développement*<sup>16</sup>. Enfin, 14 membres recourent à ces deux stratégies pour soutenir les activités de sensibilisation du public déployées par les OSC.

Dans sa Charte de coopération pour le développement (III(2) B(e)) (*Development Cooperation Charter*), le Japon s'engage à encourager « la mobilisation des citoyens de tous horizons à la coopération pour le développement », notamment par le biais des bénévoles de l'Agence japonaise de coopération internationale (Gouvernement du Japon, 2015<sup>[37]</sup>). Dans l'un des objectifs de la politique de 2015 de l'Australie, les ONG australiennes sont décrites comme « une passerelle entre le programme d'aide australien et la population australienne » et donc comme participant à la « diplomatie publique » dans le pays (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015, p. 10<sup>[26]</sup>). La politique du Portugal, présentée dans un document intitulé *Concept stratégique pour la coopération au développement 2014-2020*, désigne les ONGD et les fondations comme des « partenaires clés pour le débat et la réflexion sur les politiques publiques en matière de développement, car elles ont une connaissance approfondie des réalités locales et sont largement reconnues aux niveaux local et international (Gouvernement de la République du Portugal, 2014, p. 62<sup>[39]</sup>).

### **2.3.7. Articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix**

Cette étude n'a pas vocation à évaluer les efforts déployés par les membres pour articuler ces trois éléments dans le cadre de leur collaboration avec la société civile. Néanmoins, il est possible de dégager des impressions à partir des politiques adoptées par les membres au regard de la société civile<sup>17</sup>.

En Pologne, le Programme pluriannuel de coopération au développement pour 2016-2020 intègre bien cette articulation. Il expose l'approche double de la Pologne, qui, en collaboration avec les ONG polonaises et d'autres acteurs, allie la priorité accordée à la réponse aux besoins humanitaires urgents et des mesures de développement durables et structurelles, de sorte qu'elles s'imbriquent les unes dans les autres (Ministère des Affaires étrangères de Pologne, 2015, pp. 10, 18, 34<sup>[12]</sup>). Pour d'autres membres, la nécessité de mieux gérer cette articulation est plus implicite que clairement énoncée. À titre d'exemple, dans son action aux côtés des OSC, l'Australie se donne notamment pour objectif de mener une collaboration spécifique visant à renforcer les capacités des OSC à intervenir face aux situations d'urgence, tout en appuyant leur engagement en matière de redressement, de renforcement de la résilience et de préparation des communautés et des pouvoirs publics, et à la valorisation des savoirs traditionnels dans le but d'atténuer les risques de catastrophe (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015, pp. 12-13<sup>[26]</sup>). Comme indiqué dans la stratégie de la France, l'AFD a pris des mesures afin de mieux tenir compte des contextes de crise mais aussi de sortie de crise et de résilience, sous la forme de mécanismes de financement spécifiques, notamment des Appels à projets Crise et Sortie de crise, une Facilité d'atténuation des vulnérabilités et de réponse aux crises, et l'intégration du continuum Urgence - Réhabilitation - Développement (URD) dans les opérations (Agence française de développement, 2018, pp. 16-17<sup>[27]</sup>). Ces exemples suggèrent une prise de conscience croissante parmi les membres de la nécessité de soutenir spécifiquement des démarches fondées sur l'articulation entre différentes problématiques dans le contexte qu'ils accordent aux OSC.

**En résumé**, presque tous les membres indiquent des objectifs principaux multiples s'agissant de leur collaboration avec les OSC. La majorité des membres poursuivent deux types d'objectifs : renforcer une société civile pluraliste et indépendante dans les pays partenaires et atteindre d'autres objectifs de développement. L'objectif le plus fréquemment sélectionné est celui qui se rapporte à la collaboration avec les OSC pour *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en*

*matière de prestation de services*, suivi de près par *renforcer la société civile dans les pays partenaires*, puis par *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) en matière de droits de la personne et de démocratisation*. Les membres accordent une importance considérable à l'objectif de *sensibilisation du public* dans les pays membres.

S'agissant de l'objectif visant à renforcer la société civile, la solution la plus fréquemment retenue par les membres ayant répondu à l'enquête est de *promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires*. Il est recouru pour ce faire à diverses pratiques, financières et non financières. Ces pratiques vont du soutien apporté aux OSC et à la société civile dans les pays partenaires où l'environnement est défavorable (choix le plus fréquent parmi les répondants) à la subordination du soutien financier des membres en faveur des pays partenaires aux initiatives publiques du pays partenaire visant à renforcer les environnements qui soient favorables à la société civile (choix le moins fréquent parmi les répondants).

## 2.4. Avantages et inconvénients de la collaboration avec les OSC

### Principales conclusions

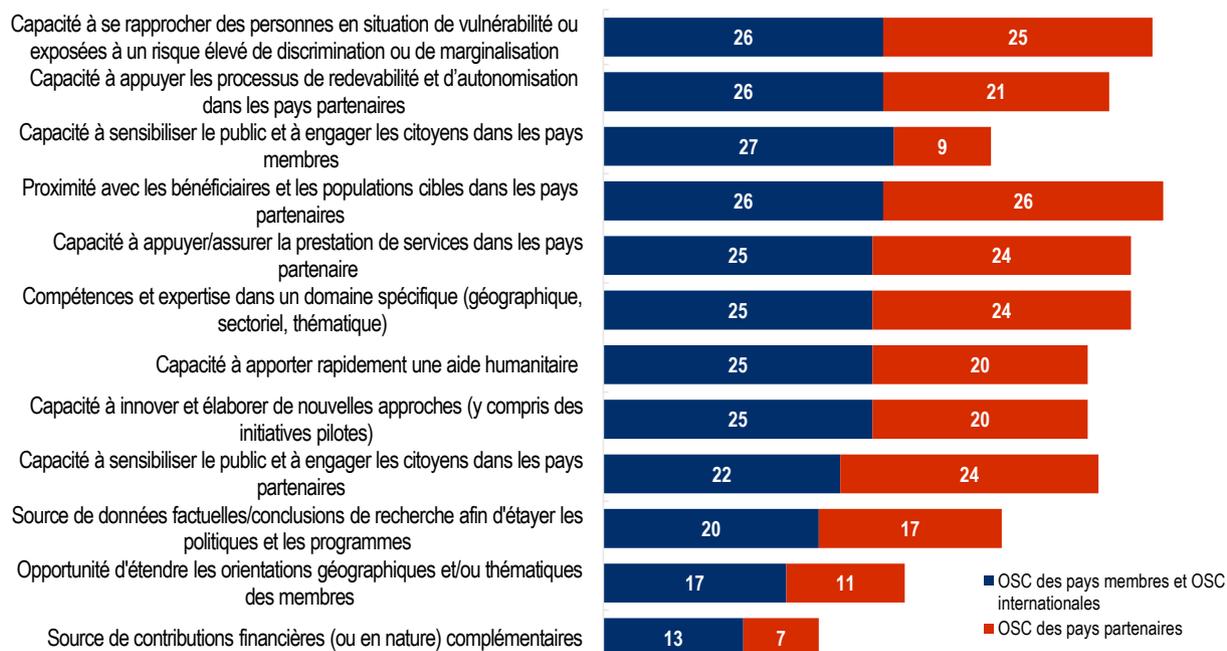
- Les membres associent plus souvent des avantages que des inconvénients à leur collaboration avec les OSC, même si les deux ressortent des réponses.
- Ils retiennent plus d'avantages et moins d'inconvénients dans leur collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales qu'avec les OSC des pays partenaires.

De nombreux membres associent bien des avantages à collaborer avec les OSC, même si ces avantages sont contrebalancés par certaines difficultés rencontrées par les membres dans cette collaboration.

Parmi les *avantages comparatifs* les plus fréquemment cités de la collaboration avec les OSC des pays membres ou internationales et avec les OSC des pays partenaires, figurent leur *proximité avec les bénéficiaires et les mandants dans les pays partenaires* et, en corollaire, leur *capacité à se rapprocher des personnes en situation de vulnérabilité ou exposées à un risque élevé de discrimination ou de marginalisation* (Graphique 2.3).<sup>18,19</sup> La capacité des OSC des pays membres et des OSC internationales, ainsi que des OSC des pays partenaires, à *appuyer (ou à assurer) la prestation de services* dans les pays partenaires constitue elle aussi un avantage comparatif majeur, tout comme leur capacité à *appuyer les processus de redevabilité et d'autonomisation dans les pays partenaires (promouvoir la démocratie)*. Un nombre plus faible, mais néanmoins significatif, de membres désignent ces deux aspects comme des avantages de leur collaboration avec les OSC des pays partenaires.

*Les compétences et l'expertise spécifiques des OSC* et leur capacité à *apporter rapidement une aide humanitaire* figurent également parmi les avantages notables retenus par de nombreux membres. Mais, là encore, un plus petit nombre de membres ont sélectionné ces aspects s'agissant de la collaboration avec les OSC des pays partenaires. La capacité à *sensibiliser le public et à encourager la mobilisation des citoyens dans les pays membres* est l'avantage le plus souvent retenu concernant la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales.

### Graphique 2.3. Avantages de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales, et avec les OSC des pays partenaires



Note : 29 membres au total ont répondu à cette question à choix multiple. Les options présentées ici reprennent de façon abrégée la formulation employée dans l'enquête.

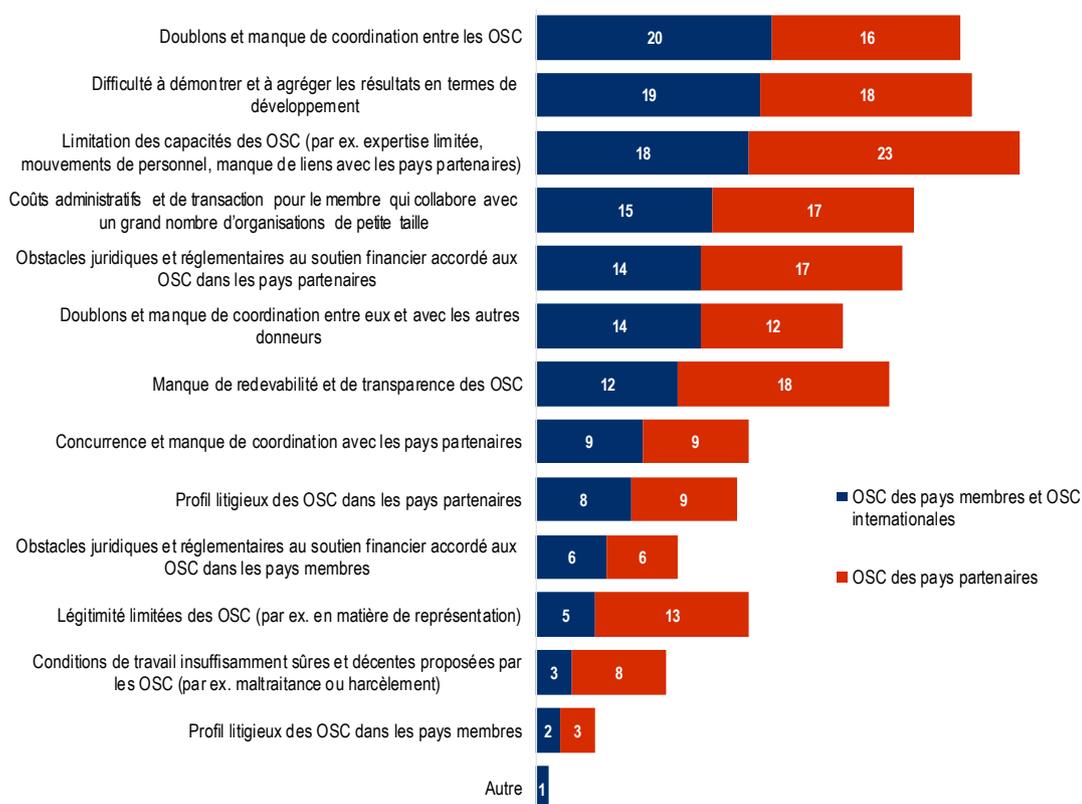
Source : Réponses des membres à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile, menée entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/pw6erq>

L'inconvénient le plus souvent identifié concernant la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales a trait aux *doublons et/ou défaut de coordination entre les OSC*. Cet inconvénient est également sélectionné dans le cas des OSC des pays partenaires, mais moins fréquemment (Graphique 2.4) <sup>20</sup>. L'inconvénient le plus souvent identifié concernant la collaboration avec les OSC des pays partenaires porte sur la *limitation des capacités*, qui est également sélectionné dans le cas des OSC des pays membres et des OSC internationales, mais moins fréquemment. La *difficulté à démontrer et à agréger les résultats en termes de développement* est sélectionnée presque à égalité s'agissant de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales, et de la collaboration avec les OSC des pays partenaires.

Un peu plus de la moitié des membres considèrent les *coûts administratifs et de transaction pour le membre qui collabore avec un grand nombre d'organisations de petite taille* comme un inconvénient s'agissant des OSC des pays membres et des OSC internationales. Mais ils sont plus nombreux (trois cinquièmes) à envisager ces coûts comme un inconvénient s'agissant des OSC des pays partenaires. Pour de nombreux membres, les *obstacles juridiques et réglementaires* au soutien financier accordé aux OSC dans les pays partenaires constituent un inconvénient qui entrave la collaboration avec les OSC des pays partenaires, mais aussi avec les OSC des pays membres et les OSC internationales. Le *défait de redevabilité et de transparence* des OSC est plus souvent retenu comme un inconvénient dans le cas des OSC des pays partenaires que vis-à-vis des OSC des pays membres et des OSC internationales. Les membres désignent également les problèmes de *doublons et de défaut de coordination entre eux et avec les autres donneurs* comme un inconvénient dans leur collaboration tant avec les OSC des pays membres et les OSC internationales qu'avec les OSC des pays partenaires.

## Graphique 2.4. Inconvénients de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales, et avec les OSC des pays partenaires



Note : 29 membres au total ont répondu à cette question à choix multiple. Les options présentées ici reprennent de façon abrégée la formulation employée dans l'enquête.

Source : Réponses des membres à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile, menée entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/2e8k9j>

**En résumé**, les membres relèvent bien plus souvent des avantages à collaborer avec les OSC que des inconvénients. Ils sélectionnent également plus d'avantages et moins d'inconvénients s'agissant de la collaboration avec les OSC des pays membres et les OSC internationales qu'avec les OSC des pays partenaires. Les membres ayant répondu ont retenu des avantages 277 fois au total au regard des OSC des pays membres et des OSC internationales, contre 228 fois au regard des OSC des pays partenaires ; concernant les inconvénients, les chiffres étaient de respectivement 146 et 169 fois.

En outre, si les membres sont nombreux à apprécier les OSC pour leurs multiples qualités, ils n'en sont pas moins confrontés à certaines difficultés dans leur collaboration avec les OSC, qui peuvent contrebalancer les aspects positifs. Mais dans l'ensemble, l'appréciation des avantages de cette collaboration l'emporte sur les inconvénients, les premiers étant beaucoup plus souvent invoqués que les seconds. Les modalités d'acheminement du soutien financier

## Principales conclusions

- La majorité des membres disposent de multiples mécanismes de financement pour apporter leur concours aux OSC.
- Le mécanisme identifié le plus répandu pour soutenir financièrement les OSC est le *soutien à des projets/programmes*. Le soutien revêtant la forme de *partenariat/d'accord-cadre/de contribution au budget ordinaire* est moins courant, même si son utilisation augmente progressivement.
- Les statistiques de l'OCDE corroborent les réponses des membres, montrant que l'essentiel des apports financiers est acheminé *par le canal* d'OSC en leur qualité de partenaires d'exécution pour le compte des membres et qu'une proportion nettement moindre est destinée aux OSC, par exemple sous la forme de contributions à leur budget ordinaire en leur qualité d'acteurs du développement indépendants.
- Cette répartition pose la question de savoir si les mécanismes de soutien financier des membres répondent au double objectif qui leur est assigné : *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes)* et *renforcer la société civile dans les pays partenaires, notamment les OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants*.
- Les membres semblent poursuivre l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires en fournissant leur aide au moyen de mécanismes passant *par le canal* d'OSC.
- Pour mieux évaluer le soutien des membres au renforcement de la société civile, les données relatives aux apports *destinés aux OSC* et *acheminés par leur canal* devraient être complétées par des informations sur la mesure dans laquelle les mécanismes de soutien financier répondent aux priorités et objectifs des OSC ou, au contraire, orientent de façon rigide l'action des OSC afin de satisfaire à des conditions définies par les membres (par exemple, portant sur des secteurs, des thèmes, des pays ou des résultats particuliers).
- Les OSC considèrent par expérience que les mécanismes de soutien financier des membres sont trop prescriptifs et conduisent les OSC à agir en tant que partenaires d'exécution pour le compte des membres.

L'enquête fait apparaître que les membres emploient généralement de *multiples mécanismes de financement* pour apporter leur concours aux OSC<sup>21</sup>. Parmi les répondants, 25 membres disposent d'au moins 2 mécanismes de soutien des OSC *au niveau des services centraux* et seulement 3 n'en ont qu'un<sup>22</sup>. En outre, 19 membres disposent d'au moins 2 mécanismes de soutien des OSC *au niveau des pays partenaires*, 7 n'en ont qu'un au niveau des pays partenaires et 2 n'en ont aucun.

Concernant les mécanismes de soutien financier gérés *au niveau des services centraux*, la majorité des membres ayant répondu à l'enquête (22) déclarent proposer le *soutien à des projets/programmes aux OSC des pays membres*. De plus, concernant ces mécanismes *au niveau des services centraux*, presque la moitié des membres répondants (14) déclarent proposer un *soutien sous forme de partenariat/d'accord-cadre/de contribution au budget ordinaire d'OSC des pays membres*. Concernant les mécanismes de soutien gérés *au niveau des pays partenaires*, 17 des membres répondants déclarent proposer un *soutien à des projets/programmes d'OSC des pays partenaires* et 16 déclarent proposer un *soutien apporté via les pouvoirs publics des pays partenaires*, dont peuvent également bénéficier les *OSC des pays partenaires* et les *OSC internationales/régionales*. Le *soutien sous forme de partenariat/d'accord-cadre/de contribution au budget ordinaire au niveau du pays partenaire* proposé aux *OSC des pays partenaires* a été sélectionné par sept membres, soit à peine moins d'un quart des répondants.

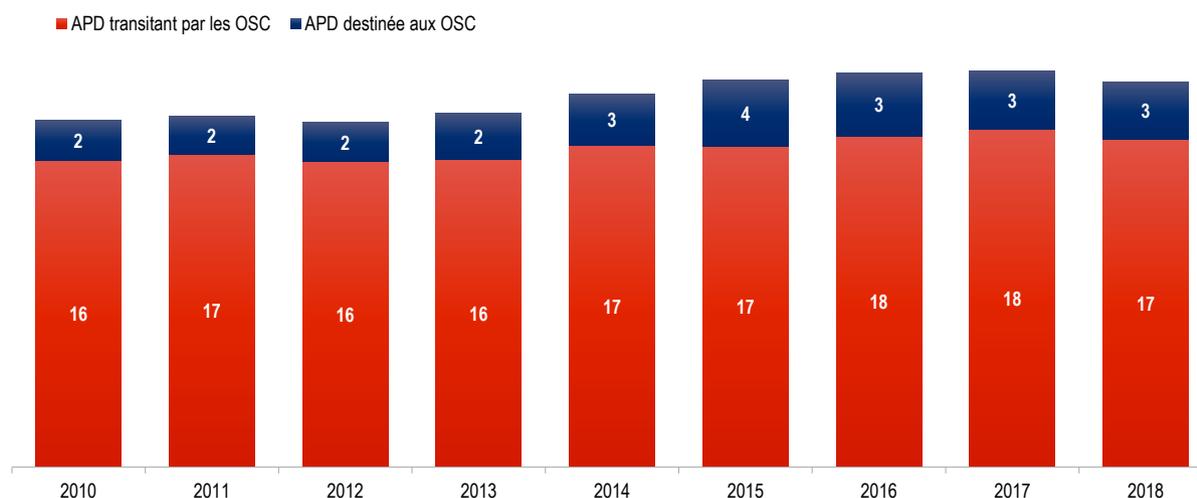
Dans le cadre de ces mécanismes, les membres peuvent lancer une procédure concurrentielle d'appel à propositions ou accepter des propositions non sollicitées. *Au niveau des services centraux*, 24 des membres ayant répondu à l'enquête lancent des *appels à propositions ouverts aux OSC des pays membres* et 16 lancent des *appels à propositions ouverts aux OSC internationales*. *Au niveau des pays partenaires*, 15 répondants lancent des *appels à propositions ouverts aux OSC des pays partenaires*.

Comme exposé à la section 1.5, les mécanismes de contribution au budget ordinaire sont le plus souvent employés pour renforcer la société civile en tant qu'objectif à part entière. L'apport de contributions au budget ordinaire vise à aider les OSC à poursuivre les objectifs qu'elles ont définis elles-mêmes tout en respectant l'indépendance des OSC et leur droit à l'initiative. Les membres mentionnent également les partenariats ou les accords-cadres, deux soutiens qui sont parfois apportés sous la forme de contributions au budget ordinaire mais qui peuvent aussi adopter une forme hybride associant contributions au budget ordinaire et appui à des projets et/ou programmes<sup>23</sup>. Les mécanismes d'appui à des projets et/ou programmes, quant à eux, sont le plus souvent utilisés pour atteindre d'autres objectifs de développement, pour lesquels les OSC sont soutenues en tant qu'agents ou instruments d'exécution pour le compte des membres.

Ces résultats de l'enquête montrent que les mécanismes de soutien des OSC en tant que partenaires d'exécution pour atteindre d'autres objectifs de développement propres aux membres sont préférés aux mécanismes de soutien des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants.

Les statistiques de l'OCDE sur les apports des membres *destinés aux OSC et acheminés par leur canal* confirment la prédominance du second type de mécanisme (Graphique 2.5 et graphiques B.2 et B.3 de l'Annexe B). En 2018, les apports d'APD bilatérale des membres acheminés *par le canal* d'OSC s'élevaient à environ 17 milliards USD, soit près de six fois le volume (3 milliards USD) *destiné* à des OSC. Autrement dit, 85 % des apports des membres concernant les OSC en 2018 ont été acheminés *par le canal* d'OSC et 15 % leur ont été directement *destinés*. Bien que les chiffres pour 2018 marquent une réduction progressive de la part relative des apports transitant *par le canal* d'OSC depuis 2010 (date à laquelle les apports *transitant par* des OSC étaient presque huit fois supérieurs aux apports *destinés* à des OSC), les apports alloués au titre des principaux mécanismes sont manifestement plutôt acheminés *par le canal* d'OSC.

**Graphique 2.5. Total de l'APD destinée aux OSC et acheminées par leur canal, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018**



Source : (OCDE, 2020<sup>(40)</sup>), Système de notification des pays créanciers (base de données),

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

StatLink  <https://stat.link/2qlmvs>

Comme indiqué à la section 1.5, les mécanismes de financement employés par les membres doivent répondre à leurs objectifs déclarés de collaboration avec les OSC. Étant donné que le deuxième objectif le plus fréquemment sélectionné est celui de *renforcer la société civile dans les pays partenaires, y compris les OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants*, (Graphique 2.1), on pourrait s'attendre à ce qu'il soit davantage recouru aux mécanismes de partenariat/d'accord-cadre/de contribution au budget ordinaire et à ce que le volume des apports *destinés aux OSC* soit plus important. Or les mécanismes de financement dominants et les statistiques de l'OCDE montrent que le soutien des membres aux OSC est principalement acheminée *par le canal* d'OSC en tant qu'acteurs mettant en œuvre les programmes pour le compte des membres dans le but de répondre à d'autres objectifs de développement indépendants (par exemple, dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'aide humanitaire), et non *destinée* à des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants.

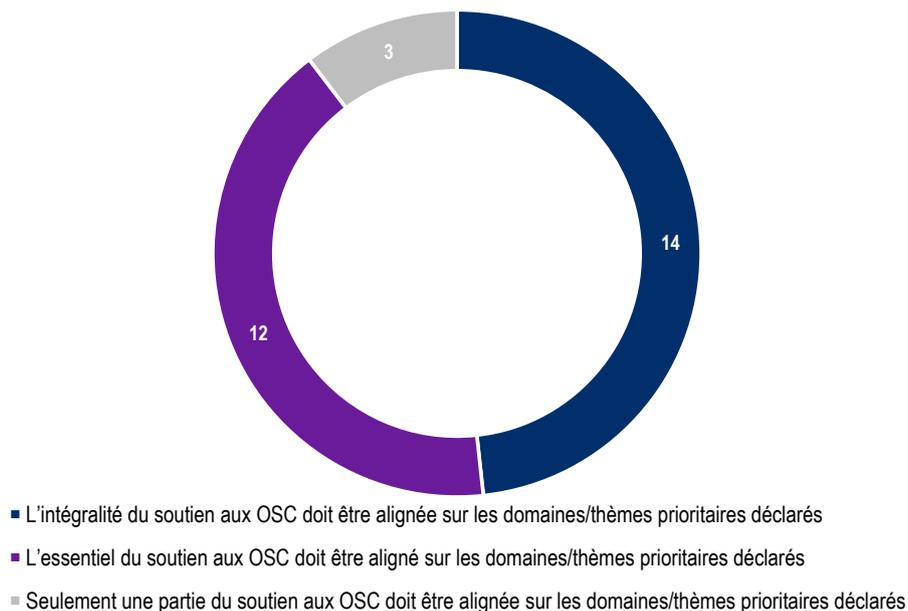
Y a-t-il donc contradiction entre les objectifs déclarés, d'une part, et les mécanismes de soutien financier et les apports financiers d'autre part ? La réponse est à la fois « oui » et « non ».

Comme mentionné plus haut, les statistiques de l'OCDE sur les apports *destinés* à des OSC et *acheminés par le canal* d'OSC ne rendent pas compte avec exactitude du volume des apports que les membres allouent à l'un ou l'autre des deux types d'objectifs. Par conséquent, la mesure dans laquelle les mécanismes de soutien financier employés par les membres ont tendance à être sensibles aux priorités et stratégies des OSC ou, au contraire, à orienter de façon rigide l'action des OSC afin de satisfaire à des conditions définies par les donneurs (par exemple, portant sur des secteurs, des thèmes, des pays, ou même sur des résultats spécifiques) doit être étudiée pour compléter les chiffres des apports *destinés aux OSC* et *transitant par leur canal* ainsi que les réponses à l'enquête sur les mécanismes de financement. La question du soutien conditionnel qui oriente l'action des OSC est examinée à la section 1.5, qui souligne la nécessité dans le cadre des mécanismes de financement des membres que soit établi un juste équilibre entre les conditions associées aux financements, d'une part, et le respect des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants, d'autre part.

Les réponses des membres à l'enquête jettent un peu de lumière sur cette zone d'ombre. Comme on l'a vu à la section 2.3, 19 membres répondants considèrent qu'ils *poursuivent l'objectif de renforcement de la société civile en soutenant le droit des OSC à l'initiative* – autrement dit le droit pour les OSC de solliciter de la part du membre un soutien pour des initiatives dans lesquelles les OSC définissent leurs propres priorités à poursuivre. Parallèlement, 5 membres de moins (14 répondants) ont indiqué utiliser des mécanismes de contribution au budget ordinaire *au niveau des services centraux*. Par conséquent, les membres trouvent des moyens de soutenir le droit des OSC à l'initiative dans le cadre du soutien à des projets et/ou programmes déployé *par le canal* d'OSC, éventuellement en lançant des appels à propositions. Dans ces cas, les OSC peuvent être invitées à soumettre des propositions pour des initiatives qu'elles ont elles-mêmes définies, même lorsque ces initiatives doivent s'aligner sur des priorités de plus haut niveau définies par les membres.

Les réponses des membres à d'autres questions de l'enquête montrent que le financement conditionnel qui oriente l'action des OSC afin de satisfaire aux objectifs des membres est une pratique répandue ; pour certains, il s'agit notamment d'amener les OSC à appuyer l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires. À la question portant sur la *mesure dans laquelle leur soutien financier aux OSC doit s'aligner sur des domaines ou thèmes prioritaires définis par le membre*, presque 90 % des membres répondants (26 réponses) ont déclaré que *l'intégralité ou l'essentiel de leur soutien aux OSC* doit effectivement être aligné (Graphique 2.6)<sup>24</sup>. À la question de savoir si *renforcer la société civile dans les pays partenaires* comptait parmi leurs priorités/thèmes, une majorité comparable de répondants (25) ont répondu « oui »<sup>25</sup>.

## Graphique 2.6. Exigences des membres quant à l'alignement de leur soutien aux OSC sur les priorités des membres



Note : Au total, 29 membres ont répondu. Les options présentées ici sont des versions abrégées des formulations employées dans l'enquête.  
 Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/1mn8hf>

Un autre élément à prendre en considération pour mieux déterminer si les mécanismes de soutien et les apports des membres alloués par le canal d'OSC sont propices à la concrétisation de l'objectif de renforcement de la société civile est le soutien ayant pour but de renforcer les capacités. Comme le montre le Graphique 2.1, accroître les capacités institutionnelles ou de développement des OSC des pays partenaires est également l'un des principaux objectifs d'un peu plus de la moitié (16) des membres ayant répondu à l'enquête. Dans ce cas, un mécanisme de soutien par le canal d'OSC peut être conçu pour orienter l'action des OSC qu'il soutient vers un objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires via le renforcement des capacités. En outre, il se peut que l'objectif de renforcement de la société civile soit atteint en partie grâce à la proportion considérable (presque 20 %) des apports alloués par le canal d'OCS qui sont inscrits sous le code du sous-secteur « administration publique et société civile » des directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques (Tableau B.4 de l'Annexe B). Certes, le code de ce sous-secteur particulier ne vise pas seulement à rendre compte de l'objectif de renforcement de la société civile, mais les membres sont plus enclins à notifier leur contribution au renforcement de la société civile dans le cadre de ce sous-secteur que dans le cadre d'autres possibilités de sous-secteur largement axées sur les prestations de services (ex. : interventions d'urgence, éducation, santé).

Dernier point, le fait que les membres disposent de multiples mécanismes de financement renforce également l'idée qu'ils trouvent de multiples façons de poursuivre l'objectif de renforcement de la société civile en recourant à ces divers mécanismes, au nombre desquels figurent l'aide *destinée aux OSC* et l'aide *acheminée par leur canal*. La publication intitulée *Guiding Principles* de l'Asdi (2019<sup>[22]</sup>) suggère d'autres façons d'y parvenir. L'Asdi fournit conjointement un soutien sous forme de contributions *destinées au budget ordinaire* d'OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants et un soutien *acheminé par le canal* d'OSC pour remplir des objectifs sectoriels ou thématiques. Le renforcement des

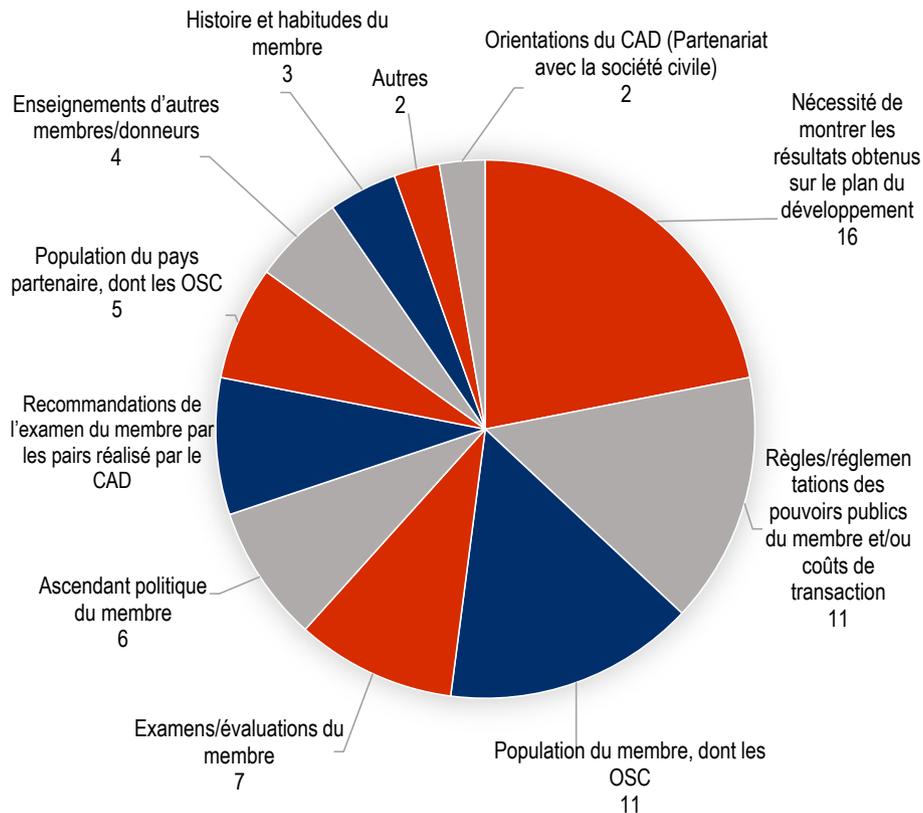
capacités et une approche fondée sur les droits de l'homme sont intégrés au soutien aux OSC afin que ce soutien serve « à la fois le renforcement organisationnel de l'OSC partenaire elle-même et les activités menées par l'OSC partenaire pour accroître la capacité des titulaires de droits et les accompagner dans leurs actions de sensibilisation et ... [d'amélioration] de leurs conditions de vie » (Asdi, 2019, p. 11<sup>[22]</sup>). Au niveau du pays partenaire, l'aide *destinée aux OSC* ou *transitant par leur canal* est apportée en coordination avec les autres donateurs pour veiller à toucher une multitude d'acteurs du secteur de la société civile dans les pays partenaires. De plus, des investissements sont réalisés non seulement dans des OSC individuellement, mais aussi dans le secteur de la société civile dans son ensemble. Ainsi, il est investi dans des « ressources accessibles au public », comme les centres de ressources pour la société civile, qui proposent des informations et des services allant de la photocopie à l'aide à la gestion de projets, ou l'aide à la mise en réseau et à la coopération entre les acteurs de la société civile (Itad Ltd et COWI, 2012, pp. 110-111<sup>[41]</sup> ; Asdi, 2019, p. 12<sup>[22]</sup>).

Si certains éléments donnent à penser que les membres trouvent des moyens d'établir un juste équilibre entre orienter l'action des OSC et être sensible à leurs besoins en tant qu'acteurs du développement indépendants, les réponses à l'enquête réalisée auprès des OSC suggèrent néanmoins que les mécanismes de soutien financier employés par les membres ne parviennent pas à assurer un équilibre optimal. Une des OSC interrogées a déclaré que, même lorsqu'un membre fixe pour principe ou objectif de soutenir les OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants, la relation entre le membre et l'OSC reste « largement ancrée dans une fonction transactionnelle, selon laquelle les OSC sont des partenaires en charge de l'exécution du programme du gouvernement [membre] ». Une autre des OSC interrogées a fait observer que, même lorsqu'un membre déclare poursuivre l'objectif de renforcement des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants, « la vision selon laquelle les OSC ne sont que des agents d'exécution prévaut ».

Il a également été demandé aux OSC si elles considéraient *que les mécanismes des membres sont efficaces et appropriés pour soutenir les OSC et faciliter le travail de celles-ci*. D'après l'un des répondants, le recours prépondérant à l'appui à des projets/programmes via des appels à propositions est « trop prescriptif » et, par conséquent, incompatible avec le droit des OSC à l'initiative, et favorise la concurrence et non la collaboration entre les OSC. Une autre des OSC interrogées estime que le recours prépondérant au financement de projets est une *approche étroite* qui manque de souplesse et favorise des initiatives d'une durée trop courte pour permettre le développement des capacités à long terme des partenaires et, de façon plus générale, l'instauration de changements durables dans les pays partenaires. D'un autre côté, une OSC ayant répondu positivement à la question a déclaré que le soutien apporté sous forme d'accord-cadre/partenariat/contribution au budget ordinaire a pour principal objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires, et, au-delà, permet aux OSC bénéficiaires de mener leur action conformément aux priorités sectorielles ou thématiques qu'elles ont définies.

Les réponses des membres à une question de l'enquête portant sur *les principaux facteurs influant sur leurs décisions concernant les mécanismes de soutien financier aux OSC* (Graphique 2.7) contribuent à expliquer la prépondérance des mécanismes à l'appui de projets/programmes et du soutien transitant *par le canal* d'OSC. Le facteur d'influence le plus fréquemment sélectionné est *la nécessité de montrer les résultats obtenus sur le plan du développement* (17 réponses), suivi des *règles et réglementations des pouvoirs publics des pays membres et/ou des considérations de coût de transaction* (12 réponses) et de *l'influence de la population du pays membre, notamment de la société civile/des OSC* (11 réponses)<sup>26</sup>.

## Graphique 2.7. Principaux facteurs influant sur les décisions des membres relatives aux mécanismes de soutien financier



Note : Au total, 21 membres ont répondu, et les répondants pouvaient choisir plusieurs options. Les options présentées ici sont des versions abrégées des formulations employées dans l'enquête.

Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/14i6gu>

Ces facteurs d'influence, également étudiés à la section 1.5, ont joué un rôle dans les consultations des OSC et des membres. Les pressions exercées sur les membres pour qu'ils produisent des résultats les incitent à privilégier le soutien acheminé *par le canal* d'OSC en tant que partenaires d'exécution pour atteindre d'autres objectifs de développement, en particulier des objectifs axés sur les services dont les résultats tangibles sont plus faciles à démontrer à court terme que les résultats de l'objectif de renforcement de la société civile. Les contributions des membres issues des consultations suggèrent que ces pressions s'accroissent dès lors que les membres lient la notification de leurs apports aux cibles des ODD. Il a aussi été déclaré lors des consultations que ces pressions se font sentir avec encore plus d'acuité dans les contextes où l'intérêt de l'APD divise la population et la classe politique.

En ce qui concerne les règles et réglementations des membres et/ou les considérations de coût de transaction, les règles et réglementations des membres en matière d'autorisation et de décaissement peuvent limiter leur faculté de participer à des dispositifs de contribution au budget ordinaire, qui sont réputés plus risqués que les dispositifs d'appui à des projets/programmes. En outre, un haut niveau d'évaluations du devoir de diligence sont requises préalablement à l'octroi de contributions au budget ordinaire, ce qui est considéré comme un coût de transaction initial lourd, même si le coût de transaction du soutien apporté sous forme de contributions au budget ordinaire diminue considérablement une fois l'accord signé.

Le fait que les publics des pays membres, dont les OSC, constituent un facteur d'influence pour de nombreux membres rappelle que, comme indiqué précédemment, ces publics poussent à ce que soit administrée la preuve de résultats en matière de développement. En outre, des groupes nationaux, OSC comprises, ont intérêt à recourir aux fonds de la coopération pour le développement et sont plus facilement et fréquemment en mesure de le faire lorsqu'il s'agit de fonds à l'appui de projets/programmes. Les contributions issues des consultations montrent que les dispositifs d'apports de contributions au budget ordinaire peuvent être des « guichets fermés », réservés aux OSC ayant une envergure et une capacité substantielles.

**En résumé**, il ressort de l'enquête, des consultations et des statistiques de l'OCDE que les membres privilégient les mécanismes de soutien acheminés *par le canal* d'OSC en tant que partenaires d'exécution de projets/programmes pour le compte des membres et que ces mécanismes sont utilisés plus souvent que les mécanismes d'apport de contributions *destinées au* budget ordinaire d'OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants. Ces constats suggèrent que les mécanismes de soutien financier et les concours financiers déployés par les membres ne répondent pas pleinement aux deux objectifs déclarés de la collaboration avec les OSC, à savoir *atteindre un objectif de développement spécifique (mettre en œuvre des programmes) et renforcer la société civile dans les pays partenaires, notamment les OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants*.

Lorsqu'il privilégie le soutien à des projets/programmes *par le canal* d'OSC, les membres sont influencés par des contraintes légales et administratives, la question des coûts de transaction, les pressions exercées en matière de résultats et l'opinion des publics et des OSC du pays membre.

Cependant, les membres semblent manifestement soutenir les OSC en tant qu'acteurs indépendants dans une certaine mesure – et, par conséquent, contribuer au renforcement de la société civile – via leurs mécanismes d'aide acheminée *par le canal* d'OSC. Le soutien aux OSC peut s'effectuer selon une palette de modalités allant de l'orientation plus ou moins forte de l'action des OSC pour répondre aux priorités des membres à la prise en considération des besoins des OSC et au respect de leur indépendance et de leur droit à l'initiative. Les statistiques sur les apports des membres *destinés aux* OSC et transitant *par leur canal* sont un instrument trop grossier pour bien évaluer dans quelle mesure les membres poursuivent effectivement l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires, notamment en soutenant les OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants. Des informations plus fines sur la conception des mécanismes des membres sont nécessaires pour évaluer l'adéquation entre les objectifs et les mécanismes de soutien et pour déterminer quel type d'équilibre entre l'orientation des OSC et le respect de leur indépendance est atteint.

Toutefois, les OSC considèrent par expérience que les mécanismes de soutien financier des membres sont trop prescriptifs, s'accompagnant de nombreuses conditions subordonnées à des priorités définies par les membres.

## 2.5. Les destinataires du soutien financier

### Principales conclusions

- L'essentiel des apports va aux OSC des pays membres et aux OSC internationales plutôt qu'aux OSC des pays partenaires, même si le volume des apports financiers directs des membres aux OSC des pays partenaires s'accroît progressivement.
- Certains membres n'en sont qu'aux prémices d'une collaboration avec un éventail plus large d'acteurs de la société civile.
- Parmi les raisons pour lesquelles les membres préfèrent travailler avec les OSC des pays membres et les OSC internationales figurent les règles et réglementations des membres et/ou les contraintes en termes de coûts de transaction associées à la collaboration avec les OSC des pays partenaires ; l'expérience et le savoir-faire voulus acquis de longue date par les OSC internationales et/ou celles des pays membres ; et le rôle des OSC des pays membres dans la sensibilisation des populations de ces pays.

#### 2.5.1. OSC des membres, OSC internationales et OSC basées dans des pays partenaires

Les membres apportent un soutien financier à des OSC basées chez eux, des OSC internationales ou régionales ainsi qu'à des OSC basées dans des pays partenaires. Les résultats de l'enquête menée auprès des membres montrent que tous les répondants (29) soutiennent financièrement des OSC basées chez eux<sup>27</sup>. En outre, tous les membres répondants sauf un (28) *soutiennent des OSC internationales (ou régionales)*.

Vingt-cinq membres répondants ont déclaré *soutenir des OSC basées dans des pays partenaires*. Pour l'essentiel, le soutien financier des membres aux OSC des pays membres et aux OSC internationales repose sur un modèle de partenariat selon lequel ces OSC œuvrent en collaboration avec des OSC basées dans des pays partenaires (ou avec d'autres types d'organisations basées dans des pays partenaires). Ainsi une partie des fonds reçus par les OSC des pays membres et les OSC internationales est réaffectée par ces OSC à des OSC (ou non OSC) basées dans des pays partenaires, même s'il n'existe pas pour l'heure de méthode pour évaluer de façon fiable la proportion des flux correspondants.

Malheureusement, cette question de l'enquête n'établit pas de distinction entre le soutien direct des membres aux OSC basées dans des pays partenaires et le soutien indirect aux OSC basées dans des pays partenaires qui transite par des OSC des pays membres et par des OSC internationales (ou par d'autres intermédiaires). Cependant, les statistiques de l'OCDE montrent que 24 membres (soit presque 80 % de l'ensemble des membres) ont soutenu financièrement directement des OSC basées dans des pays en développement en 2018 (OCDE, 2020<sub>[40]</sub>)<sup>28</sup>. Cela représente une légère augmentation par rapport à 2010, date à laquelle 19 membres finançaient directement des OSC basées dans des pays partenaires (OCDE, 2020<sub>[40]</sub>).

Bien que, d'après les statistiques de l'OCDE, le nombre des membres soutenant directement des OSC de pays partenaires soit élevé et en hausse, les OSC des pays membres reçoivent l'essentiel des concours financiers des membres – approximativement 13 milliards USD, soit environ 66 % du total des apports des membres aux OSC en 2018.

**Tableau 2.1. Répartition de l'APD destinée à des OSC et transitant par leur canal, par type d'OSC, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018**

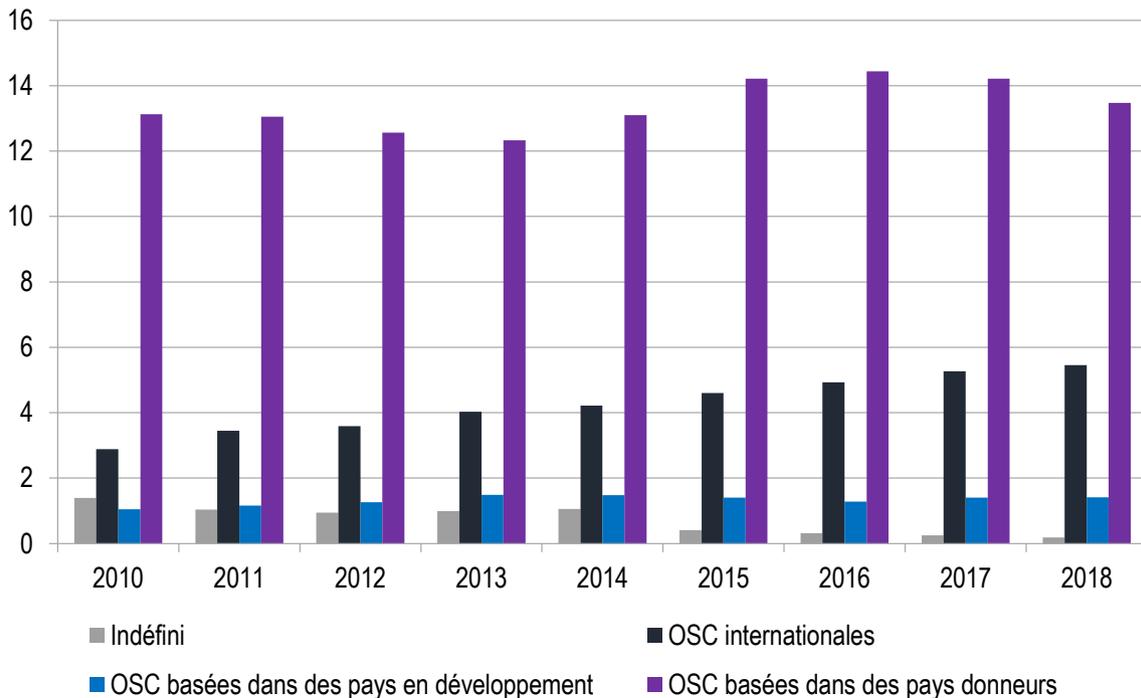
Total de l'APD destinée à et transitant par des	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OSC internationales	2 885	3 447	3 587	4 032	4 221	4 601	4 934	5 266	5 459
OSC basées dans des pays donateurs	13 128	13 051	12 559	12 327	13 096	14 212	14 435	14 213	13 476
OSC basées dans des pays en développement	1 048	1 157	1 263	1 490	1 478	1 403	1 283	1 404	1 417
Indéfini	1 396	1 036	941	993	1 061	407	319	247	182
<b>Total</b>	<b>18 457</b>	<b>18 692</b>	<b>18 350</b>	<b>18 842</b>	<b>19 856</b>	<b>20 623</b>	<b>20 971</b>	<b>21 129</b>	<b>20 535</b>

*Note* : Le terme « basé dans des pays en développement » est employé dans ce tableau, car c'est le terme utilisé dans les directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques. Le terme « indéfini » est utilisé lorsque le membre déclarant n'indique pas quel type d'OSC reçoit les fonds.

*Source* : (OCDE, 2020<sup>(40)</sup>), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

Les OSC internationales, qui se classe au deuxième rang des destinataires du soutien fourni par les membres, ont reçu en 2018 approximativement 5 milliards USD, soit environ 27 % des apports. Les OSC basées dans des pays en développement ont reçu le montant le plus faible des fonds alloués par les membres en 2018 : approximativement 1 milliard USD, soit environ 7 % des apports<sup>29</sup>. En 2018, le soutien alloué par les membres à des OSC de pays membres était presque dix fois supérieur à ce qu'ont reçu les OSC basées dans des pays en développement. Ce chiffre révèle une augmentation progressive de l'importance relative du soutien direct aux OSC de pays partenaires puisqu'en 2010 le soutien alloué aux OSC de pays membres était 13 fois supérieure à celle accordée aux OSC basées dans des pays en développement. En effet, entre 2010 et 2018, le volume du soutien financier direct alloué à des OSC basées dans des pays en développement s'est accru de 35 % tandis que celui aux OSC de pays membres a progressé de 3 %. Parallèlement, le soutien aux OSC internationales a grimpé de 89 % entre 2010 et 2018. Les statistiques de l'OCDE sur les apports aux différents types d'OSC sont présentées dans le Graphique 2.8.

**Graphique 2.8. Répartition de l'APD destinée aux OSC et transitant par leur canal, par type d'OSC, 2010-18, milliards USD, prix constants de 2018**



Note : Le terme « basé dans des pays en développement » est employé dans ce tableau, car c'est le terme utilisé dans les directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques. Le terme « indéfini » est utilisé lorsque le membre déclarant n'indique pas quel type d'OSC reçoit les fonds.

Source : (OCDE, 2020<sup>(40)</sup>), Système de notification des pays créanciers (base de données), <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

StatLink  <https://stat.link/erk5ox>

Cette évolution de la part des apports financiers aux OSC des pays membres, aux OSC internationales et aux OSC des pays partenaires se produit dans le contexte d'une augmentation de l'APD aux OSC dans leur ensemble. Comme indiqué à la section 1.1, les apports des membres aux OSC ont progressé de 11 % entre 2010 et 2018. Une partie de cette augmentation semble donc être dirigée vers des OSC des pays partenaires et des OSC internationales<sup>30</sup>.

Les réponses des membres à l'enquête et les documents stratégiques montrent les efforts déployés par des membres pour affecter plus de fonds directement à des OSC basées dans des pays partenaires. On peut citer, entre autres exemples, les efforts de l'AFD, tels qu'exposés en détail dans sa publication *Stratégie : l'AFD partenaire des organisations de la société civile 2018-2023*. Conformément à cette stratégie, l'AFD, en collaboration avec le ministère français des Affaires étrangères et européennes et avec des OSC (via le réseau Coordination SUD), prévoit de mener un travail de réflexion sur les moyens de faire en sorte que les modalités et conditions de financement soient mieux adaptées à un soutien direct aux OSC locales (Agence française de développement, 2018, p. 30<sup>(27)</sup>). Un autre membre, la Norvège, examinera les moyens de transférer une plus grande partie de ses financements et de son pouvoir décisionnel concernant le soutien aux OSC au niveau du pays partenaire (Norad, 2018, p. 7<sup>(10)</sup>). L'Italie et le Canada s'attachent à fournir des financements plus directs au titre de l'aide humanitaire aux OSC de pays partenaires conformément au Grand compromis (Grand Bargain). La Commission européenne a elle aussi adapté ses financements pour élargir l'accès direct des OSC des pays partenaires (Commission européenne, 2012, p. 10<sup>(17)</sup>). Selon les statistiques de l'OCDE, en 2018, l'Union européenne (UE) se

classait au premier rang des membres apportant un soutien direct aux OSC de pays partenaires, suivie du Royaume-Uni.

Comme indiqué à la section 1.6, les financements groupés multi-donneurs sont un mécanisme de financement employé par les membres pour atteindre un plus grand nombre d'OSC de pays partenaires et, éventuellement, un plus large éventail d'acteurs de la société civile. D'après les réponses des membres à l'enquête, neuf membres répondants participent à des *financements groupés multi-donneurs mis en place au niveau des pays partenaires et accessibles aux OSC des pays partenaires*<sup>31</sup>. Cinq membres répondants participent à ce type de fonds *créés au niveau des services centraux des membres, et également accessibles aux OSC des pays partenaires*. En outre, huit membres répondants contribuent aux *fonds multilatéraux/mondiaux* qui sont *accessibles aux OSC des pays partenaires*, ces fonds constituant pour les membres un autre moyen d'intervenir auprès d'un plus grand nombre de ces OSC.

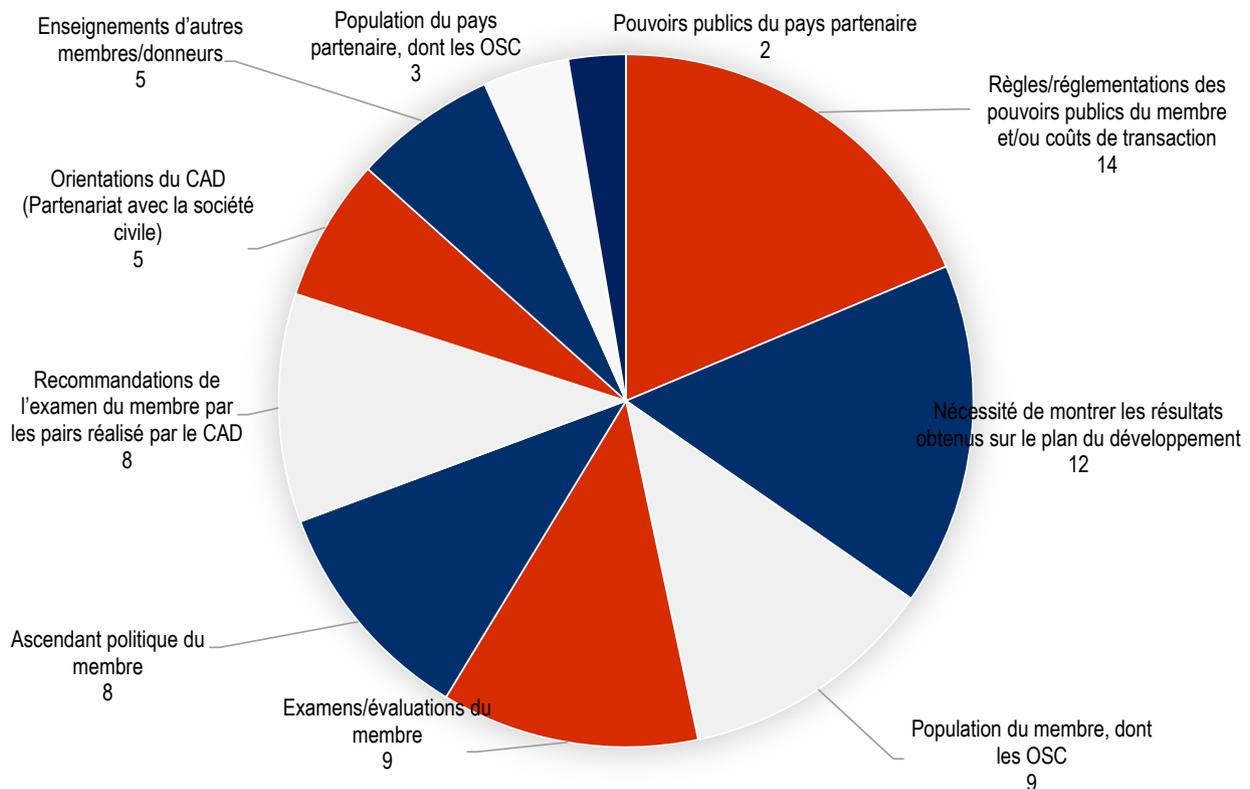
Les réponses des membres à l'enquête indiquent que la coopération Sud-Sud ou triangulaire est un autre moyen par lequel ils s'efforcent de toucher un plus grand nombre d'OSC basées dans des pays partenaires. Il ressort de l'enquête menée auprès des membres que 11 répondants ont des *mécanismes de financement qui aident explicitement les OSC à participer à la coopération Sud-Sud ou triangulaire*<sup>32</sup>. L'Espagne attire l'attention sur l'importance de ce type de soutien à la coopération dans les pays partenaires plus développés avec lesquels elle travaille. Au Royaume-Uni, le mécanisme de financement Aid Connect du DFID soutient les coalitions d'OSC, les groupes de réflexion et les organismes publics, privés et du tiers secteur, notamment ceux établis dans des pays partenaires, pour œuvrer de concert à trouver et partager des solutions inédites et flexibles aux problèmes de développement les plus importants et les plus difficiles.

Malgré ces divers efforts, les OSC des pays membres reçoivent l'essentiel des financements accordés aux OSC par les membres. Les statistiques de l'OCDE montrent que la part reçue par les OSC des pays membres additionnée à celle reçue par les OSC internationales s'élève à 93 % du total des apports des membres aux OSC. Ce constat vaut même si les membres considèrent que les OSC basées chez eux (et les OSC internationales) et les OSC des pays partenaires font peu ou prou jeu égal en ce qui concerne la plupart des avantages comparatifs les plus fréquemment sélectionnés attribués aux OSC (Section 2.4, Graphique 2.3).

Les réponses des membres à l'enquête et les documents stratégiques apportent des éclairages sur les raisons pragmatiques pour lesquelles les membres ont tendance à préférer travailler avec les OSC de pays membres. Il y a généralement trois explications, dont deux s'appliquent aussi à leurs décisions concernant les OSC internationales.

Une des raisons tient aux obligations légales, réglementaires et administratives des membres et, partant, à leur capacité à gérer leur soutien aux OSC et à en assurer le suivi. À la question de savoir quels sont les *principaux facteurs influant sur leurs décisions concernant le type d'OSC soutenues et sur leurs politiques et stratégies concernant les OSC ou la société civile*, le plus grand nombre des membres répondants ont sélectionné les *règles et réglementations des pouvoirs publics des pays membres et/ou les considérations de coût de transaction* (14 réponses)<sup>33,34</sup>. Le Graphique 2.9 montre la répartition des réponses.

### Graphique 2.9. Principaux facteurs influant sur la décision des membres de soutenir des types d'OSC particuliers et sur les décisions concernant les politiques, stratégies et priorités des membres



*Note* : Au total, 22 membres ont répondu, et les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses. Les options présentées ici sont des versions abrégées des formulations employées dans l'enquête.

*Source* : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/zef2h7>

Pour certains membres (ex. : Allemagne, Belgique, Espagne, Portugal et République tchèque), le cadre juridique national de la coopération pour le développement limite le type d'OSC pouvant être soutenues directement<sup>35</sup>. Certains membres ont en outre indiqué qu'œuvrer en partenariat avec des OSC de pays membres (et des OSC internationales) est une stratégie de gestion du risque car les voies de recours légales des pays membres sont plus facilement applicables en cas de besoin.

Cependant, d'après les réponses à l'enquête, d'autres membres estiment que les coûts administratifs et/ou de transaction constituent un frein à la collaboration avec les OSC des pays membres ou les OSC internationales (15 réponses) et avec les OSC des pays partenaires (17 réponses), comme le montre le Graphique 2.4. Soutenir des OSC de pays membres ou des OSC internationales en moins grand nombre mais de plus grande taille et souvent plus expérimentées est un moyen pour les membres de gérer la charge administrative inhérente à un soutien direct à un plus grand nombre d'OSC de pays partenaires plus petites et souvent (mais pas nécessairement) moins expérimentées. Par exemple, la réponse de la Finlande à l'enquête reflète l'accent mis dans son rapport de 2016 sur la politique de développement, présenté au Parlement, sur la nécessité pour l'aide finlandaise de soutenir un nombre plus restreint de programmes de plus grande taille afin de diminuer la part relative de la charge administrative (Ministère

des Affaires étrangères de la Finlande, 2016, p. 15<sup>[42]</sup>). Le principal mécanisme de soutien de la Finlande aux OSC, qui accorde des dons aux programmes pluriannuels d'OSC (et de fondations) finlandaises expérimentées, est donc considéré comme étant une approche appropriée. Par ailleurs, la Belgique, l'Islande et la Slovénie ont attiré l'attention sur la capacité limitée des membres à remplir leur devoir de diligence et à assurer le suivi des partenariats directs noués avec des OSC de pays partenaires. La Slovénie a fait observer qu'il était pratique de collaborer avec des OSC capables de travailler dans sa langue.

Une deuxième raison, connexe, pour laquelle les membres donnent la préférence à des OSC de pays membres et des OSC internationales est l'expérience et l'expertise acquises par ces OSC en des décennies de coopération pour le développement, avec le concours financier des membres. Les politiques des membres l'attestent. Le rapport du DFID intitulé *Civil Society Partnership Review* souligne que « l'expertise, les compétences et l'expérience » des OSC britanniques sont « excellentes » (DFID, 2016, p. 4<sup>[32]</sup>). Les OSC des pays membres ont acquis des connaissances considérables et tissé d'importants réseaux dans les pays partenaires. Le rapport de l'Australie, *DFAT and NGOs: Effective Development Partners*, indique que, de longue date, les ONG internationales et australiennes ont noué des liens avec les communautés locales et se sont engagées à leurs côtés, qu'elles disposent de réseaux locaux, connaissent la situation locale et ont bâti des relations de confiance avec les acteurs locaux (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie, 2015, pp. 4-5<sup>[26]</sup>).

Comme indiqué plus haut, les membres apprécient les OSC des pays partenaires (25 réponses) presque autant que les OSC des pays membres (24 réponses) pour leurs *compétences et expertise* dans des domaines géographiques, sectoriels ou thématiques spécifiques (Graphique 2.3). En outre, les *contraintes de capacité des OSC* (y compris sur le plan de l'*expertise*) sont considérées comme un inconvénient des OSC des pays membres et des OSC des pays partenaires, mais bien plus dans le cas de ces dernières (18 réponses, contre 23) (Graphique 2.4). Les OSC des pays membres sont considérées comme ayant de plus vastes compétences, expertise et capacités, en particulier s'agissant de répondre aux exigences des membres sur les plans financier, administratif, du suivi et de l'établissement des rapports. La capacité des OSC des pays membres à assurer le suivi et établir les rapports concernant les résultats contribue vraisemblablement à ce que les membres préfèrent travailler avec ces OSC, puisque, parmi les facteurs influant sur les décisions des membres concernant le type d'OSC soutenues, la *nécessité de montrer les résultats obtenus sur le plan du développement* est le deuxième le plus souvent sélectionné (12 réponses). Les Principes directeurs (*Guiding Principles*) de Norad régissant son soutien à la société civile le reconnaissent, établissant que « les acteurs de la société civile qui représentent les personnes laissées de côté ou qui ont plus facilement accès à elles ne disposent pas toujours des compétences financières ou techniques nécessaires pour répondre aux exigences de Norad et d'autres donateurs en matière d'aide directe. Les partenariats avec des organisations norvégiennes ou internationales, les partenariats Sud-Sud ou les fonds d'affectation spéciale sont un moyen d'atteindre ces acteurs » (Norad, 2018, p. 6<sup>[10]</sup>).

Une troisième raison pour laquelle les membres préfèrent travailler avec les OSC de pays membres trouve son origine dans l'importance qu'ils accordent à la sensibilisation du public et à la mobilisation des citoyens et dans le rôle important que, selon eux, les OSC des pays membres jouent. Vingt-sept membres répondants (93 %) ont indiqué que le travail de *sensibilisation du public et de mobilisation des citoyens* effectué par les OSC des pays membres est un avantage comparatif de ces organisations (Graphique 2.3). Pour de nombreux membres, soutenir les OSC est le principal moyen de sensibiliser davantage les populations à la coopération pour le développement et aux enjeux planétaires et de les y rallier et les y faire davantage participer. La Finlande est un exemple caractéristique, comme on le voit dans l'Encadré 2.2. La mobilisation des citoyens par les OSC offre en outre aux membres la possibilité de présenter les résultats en matière de développement – plus précisément, les résultats produits par leurs OSC partenaires – à la population, ce qui est un important facteur d'influence sur la prise de décisions. Il convient également de noter que les OSC des pays membres, dans l'ensemble, ont gagné la confiance

des publics des pays membres grâce à leur longue expérience et leurs liens de longue date avec ces communautés<sup>36</sup>.

### Encadré 2.2. Rôle joué par les OSC finlandaises dans la sensibilisation du public et la mobilisation des citoyens

Les principes directeurs de la Finlande concernant la place des OSC dans la politique de développement (*Guidelines for Civil Society in Development Policy*) soulignent le rôle joué par les OSC pour favoriser la mobilisation des citoyens, un discours positif sur la coopération pour le développement et la communication de ses bienfaits, et évoquent ce rôle pour expliquer de façon cohérente les avantages de la collaboration avec les OSC finlandaises :

« La participation des OSC finlandaises à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire accroît les connaissances et les compétences des Finlandais dans le domaine du développement. Les activités des organisations dans les pays en développement et les possibilités de participation et de bénévolat qu'elles offrent forgent des liens entre les Finlandais et les citoyens d'autres pays. Une bonne communication en matière de développement est importante au sens où les Finlandais sont prêts à contribuer activement à promouvoir la justice et le partage des efforts à l'échelle mondiale. Comprendre les problèmes mondiaux peut en outre réduire la xénophobie et les tensions sociales qu'elle crée en Finlande. Les acteurs de la société civile finlandaise jouent un rôle important en la matière parallèlement aux déclarations officielles ». (Ministère des Affaires étrangères de la Finlande, 2017, p. 12<sub>[43]</sub>)

Les membres considèrent également que les OSC des pays membres jouent un rôle dans la diplomatie informelle. L'AFD estime que la participation des OSC françaises à la coopération pour le développement « constitue un levier essentiel de la diplomatie de la France » (Agence française de développement, 2018, p. 12<sub>[27]</sub>). Pour le DFID, un secteur de la société civile dynamique et efficace est considéré comme un élément constitutif de la capacité d'influence (ou « soft power ») du Royaume-Uni dans le monde (DFID, 2016, p. 4<sub>[32]</sub>).

En outre, si les OSC des pays membres sont pour ces derniers de précieuses alliées dans la mobilisation des citoyens et une source de soutien à la coopération pour le développement, elles peuvent aussi générer des pressions politiques dans le pays en cas de réduction des financements que les membres leur allouent (OCDE, 2012, p. 21<sub>[44]</sub> ; Wood et Fällman, 2013, p. 145<sub>[45]</sub>). De fait, la *voix des OSC et de l'opinion publique des pays membres* est le troisième facteur d'influence le plus fréquemment sélectionné en ce qui concerne le choix par les membres du type d'OSC soutenue (9 réponses), preuve de la volonté des OSC des pays membres de préserver les financements que les membres leur octroient (Graphique 2.9)<sup>37</sup>.

### 2.5.2. Diversité des acteurs de la société civile

Comme indiqué dans les sections 1.2, 1.6 et 2.1, la société civile se compose de divers acteurs tels que les OSC œuvrant en faveur du développement ou des droits humains, les OSC confessionnelles, les syndicats, les associations professionnelles, les entreprises sociales et les formes informelles d'associations, entre autres. Seulement neuf des membres ayant répondu à l'enquête indiquent soutenir des *associations ou mouvements informels dans les pays partenaires*<sup>38</sup>. Cinq membres ont indiqué que *le type d'OSC ou de société civile qu'ils soutiennent a évolué au cours des cinq dernières années*. Certains des membres dont le soutien a évolué attribuent ce changement à l'intensification de leurs efforts pour toucher une plus grande diversité d'OSC et des types plus variés d'associations de la société civile au-delà des grandes OSC bien établies<sup>39</sup>.

Par exemple, l'Italie a élargi les critères d'éligibilité pour permettre le financement des OSC plus petites qui forment des partenariats et des consortiums avec d'autres OSC ainsi que celui des OSC internationales

et des OSC des pays partenaires. En 2016, La CE a conclu des accords de partenariat avec d'importants réseaux d'ONG de la société civile, organisations du secteur privé, syndicats, organisations d'exploitants agricoles, coopératives, et organisations communautaires et confessionnelles. Les documents stratégiques des membres fournissent d'autres exemples. L'AFD, par exemple, étudie la possibilité d'ouvrir l'accès aux acteurs de ce qu'elle appelle « l'économie sociale et solidaire (Agence française de développement, 2018, pp. 6, 29<sup>[27]</sup>). Le Danemark encourage ses OSC partenaires danoises et internationales à collaborer avec des groupes exclus, des mouvements informels et de nouveaux types d'acteurs de la société civile, et s'adresse directement à de nouveaux acteurs au Danemark et à l'étranger (Ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2014, pp. 19-20<sup>[35]</sup>) L'Asdi examine elle aussi les moyens d'étendre son soutien à une plus grande diversité d'acteurs de la société civile tels que les mouvements sociaux, les réseaux numériques et d'autres types d'associations informelles. Comme indiqué à la section 2.5.1, 9 membres participent à des financements groupés multi-donneurs au niveau des pays partenaires, en partie dans l'objectif d'étendre et de diversifier leur champ d'action dans la société civile.

Leurs propres règles et réglementations posent un problème aux membres désireux de soutenir directement de plus nombreux segments de la société civile, en grande partie parce qu'elles font obstacle à un soutien direct aux OSC des pays partenaires (voir section 2.5.1). Généralement, les règles et réglementations imposent qu'un membre conclue une forme ou une autre d'accord formel avec une organisation légalement enregistrée. USAID est un exemple d'agence d'un membre dotée de telles règles et réglementations, même si cette agence étudie des mécanismes devant permettre de soutenir des groupes et mouvements informels et de favoriser les liens entre ces acteurs et les OSC établies de façon plus officielle.

**En résumé**, une part disproportionnée des financements des membres va aux OSC des pays membres et aux OSC internationales, même si les apports directs des membres aux OSC basées dans des pays partenaires augmentent progressivement. Bien que les OSC des pays membres et les OSC internationales présentent des avantages (et inconvénients) similaires à ceux des OSC des pays partenaires, les membres énumèrent de nombreuses raisons pour lesquelles ils choisissent de soutenir principalement les OSC des pays membres et les OSC internationales. Certains membres font des efforts pour élargir le périmètre de leur soutien à un plus vaste éventail d'acteurs de la société civile, même si ces efforts en sont à leurs balbutiements.

## 2.6. Dialogue et consultation avec les OSC et la société civile

### Principales conclusions

- Tous les membres consultent les OSC sur les politiques, stratégies ou autres orientations stratégiques du membre.
- La majorité des membres entretiennent un dialogue régulier et planifié (c'est-à-dire systématique) avec les OSC, en particulier au niveau des services centraux avec les OSC des pays membres. Le dialogue avec les OSC au niveau du pays partenaire est moins fréquent et sur une base ponctuelle.
- Il y a matière à améliorer la qualité et le degré d'ouverture du dialogue et de la concertation avec les OSC et la société civile aux niveaux des pays membres et des pays partenaires.
- Les OSC accueilleraient favorablement la possibilité de participer à un dialogue portant sur des politiques des membres autres que les politiques de coopération pour le développement.

Les résultats de l'enquête montrent que tous les membres répondants *consultent les OSC sur les politiques, stratégies ou autres documents stratégiques* (ci-après les « politiques »). Comme l'illustre le Tableau 2.2, le type de politique ayant fait l'objet d'une consultation et le type d'OSC consultées varient selon les membres. Quel que soit le type de politique des membres, les consultations sont menées surtout auprès des OSC des pays membres. Cependant, quelques membres procèdent à des *consultations avec les OSC des pays partenaires* sur chacune ou presque de leurs politiques. Parmi eux, on peut citer le DFID, la CE, la République slovaque, l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) et USAID<sup>40</sup>. Dans sa réponse à l'enquête, USAID indique qu'elle consulte fréquemment les OSC partenaires au niveau du pays partenaire sur ses politiques concernant les OSC et la société civile durant le processus d'élaboration de la stratégie nationale et durant la phase conceptuelle de nouvelles activités. Le guide d'élaboration, de suivi et d'évaluation des cadres des pays partenaires établi par l'AECID affirme clairement la nécessité de consulter les parties prenantes, dont les OSC, dans le pays cadre (Agence espagnole de la coopération internationale pour le développement, 2015<sup>[46]</sup>).

Tous les membres répondants procèdent à des consultations des OSC au niveau des services centraux et neuf n'organisent pas de consultations des OSC au niveau des pays partenaires<sup>41</sup>. Parmi ceux qui procèdent à des consultations au niveau des services centraux, 20 procèdent à *des consultations régulières et planifiées* (c'est-à-dire systématiques) *avec les OSC au niveau des services centraux* et 26 mènent des consultations *en fonction des besoins (ponctuelles) à ce niveau*. Par ailleurs, 7 membres répondants procèdent à des *consultations régulières et planifiées avec les OSC au niveau des pays partenaires* et 20 mènent des *consultations en fonction des besoins (ponctuelles) à ce niveau*.

**Tableau 2.2. Type de politiques ayant fait l'objet d'une consultation et type d'OSC consultées**

Type de politique ayant fait l'objet d'une consultation	Type d'OSC consultées			
	OSC du pays membre	OSC d'autres pays membres	OSC internationales ou régionales	OSC de pays partenaires
Politiques du membre au niveau des services centraux	27	2	9	6
Politiques du membre au niveau du pays partenaire	19	4	11	16
Politiques multilatérales et/ou positions stratégiques du membre	20	2	9	5
Politiques du membre concernant les OSC et/ou la société civile, au niveau des services centraux	26	4	9	8

Politiques du membre concernant les OSC et/ou la société civile, au niveau du pays partenaire	9	3	7	13
---	---	---	---	----

Note : Au total, 29 membres ont répondu, et les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.

Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

Quatorze membres répondants ont déclaré que leur *approche en matière de consultation des OSC a évolué au cours des cinq dernières années*, un plus grand nombre de membres entretenant un dialogue systématique avec les OSC<sup>42</sup>. Les trois *principaux facteurs d'influence* les plus fréquemment sélectionnés par les membres répondants parmi les facteurs *pesant sur leurs décisions concernant leur approche en matière de consultation des OSC* sont *l'influence du public, dont les OSC, dans le pays membre* (12 réponses) ; *l'histoire et les habitudes* (10 réponses) ; et *la nécessité de montrer les résultats obtenus sur le plan du développement en lien avec l'ascendant politique du membre* (9 réponses)<sup>43,44</sup>.

Les réponses des membres à l'enquête et leurs documents stratégiques montrent qu'ils hébergent de plus en plus une forme ou une autre de plateforme sur la coopération pour le développement à laquelle des OSC participent aux côtés de représentants du pays membre et/ou de représentants élus. Les plateformes sont variées sur les plans de leur composition, de leur structure et des thématiques qu'elles couvrent. Toutes comptent des OSC parmi leurs membres, suivent un mode de consultation systématique et non ponctuel, et traitent d'orientations stratégiques et politiques. Les exemples présentés ci-après illustrent la diversité des pratiques des membres en matière de dialogue et de consultation avec les OSC (Encadré 2.3).

### Encadré 2.3. Pratiques des membres en matière de dialogue et de consultation avec les OSC

#### **Les membres ont adopté diverses pratiques pour associer les OSC au dialogue et aux consultations :**

- Le Forum politique pour le développement (FPD) de l'UE a été créé en 2013 après un vaste Dialogue structuré avec les acteurs de la société civile et les autorités locales. Il revêt la forme d'un cycle régulier de dialogues au niveau mondial, au niveau régional et avec les parties prenantes. Régi par la Charte du FPD établie d'un commun accord, il a pour objectifs de faciliter le dialogue sur des questions transversales ; promouvoir le débat politique et l'échange d'informations et d'expériences ; et soutenir les recommandations du Dialogue structuré et assurer leur suivi (Garcia, 2016<sup>[47]</sup>).
- Le Conseil des experts sur la coopération pour le développement de la République de Slovénie compte un représentant des ONG parmi ses membres. En outre, ses efforts pour associer les ONG et la société civile à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de la coopération pour le développement se traduisent aussi par un dialogue structuré entre le ministère des Affaires étrangères (MAE) et la plateforme des ONG au moins deux fois par an, et les échanges de travaux entre le MAE et la plateforme sont de surcroît encouragés (Ministère des Affaires étrangères de la République de Slovénie, 2013, p. 1<sup>[48]</sup>) ; paragraphe 25 du (Gouvernement de la République de Slovénie, 2017<sup>[49]</sup>).
- En France, le Conseil national du développement et de la solidarité internationale, qui se réunit trois fois par an, permet le dialogue entre le gouvernement français et « les acteurs du développement et de la solidarité internationale » et se compose de collègues représentant les « ONG, syndicats, employeurs, entreprises, parlementaires, collectivités territoriales, universités et centres de recherches, et des personnalités étrangères de haut-niveau » (Agence française de développement, 2018, pp. 11, 15<sup>[27]</sup>). Cette plateforme de dialogue institutionnalisé à haut niveau se complète d'un dialogue stratégique avec les OSC sur les grandes questions politiques, sectorielles et thématiques concernant la coopération pour le développement et sur

les mécanismes de financement des OSC. Une partie du dialogue est institutionnalisée et, par conséquent, systématique ; l'autre est plus informelle et ponctuelle.

- Le groupe de travail ONG du ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg se réunit au moins six par an pour débattre non seulement des orientations stratégiques, mais aussi de la mise en œuvre des programmes des OSC et des activités des membres. Les sujets traités vont de l'état d'avancement des programmes des OSC, à l'état des lieux des possibilités de financement et des accords de partenariats en passant par les projets de tables rondes annuelles sur le développement, voire la modification des effectifs au sein du ministère (Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg, 2018<sup>[50]</sup>).

Les membres ont également des espaces de dialogue systématique sur des sujets spécifiques. Dans sa réponse à l'enquête, le Danemark explique avoir constitué des groupes de dialogue sur des thèmes de développement particuliers. Durant son évaluation en 2015 du programme australien de coopération avec les ONG, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce (DFAT) de l'Australie a collaboré avec le Conseil australien pour le développement international, un réseau d'OSC australiennes pour le développement, comme groupe de référence pour obtenir un retour d'information permanent sur les conclusions et recommandations (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie et Coffey International Development, 2015, pp. iii, 24<sup>[51]</sup>). En 2018, dans le prolongement du lancement de sa *Politique de partenariats avec la société civile*, Affaires mondiales Canada a créé un groupe consultatif conjoint avec les OSC, chargé de le conseiller à propos de l'approche commune, de la vision et des priorités nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de la Politique. Composé de quatre fonctionnaires d'Affaires mondiales Canada et de huit OSC choisies par le secteur de la société civile et guidé par les Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC, ce groupe consultatif élabore actuellement un plan de mise en œuvre de la Politique (CPAG, sans date<sup>[52]</sup>).

Les consultations menées auprès des membres et des OSC pour la présente étude montrent l'intérêt pour les membres de coordonner leur dialogue avec les OSC. La coordination est un moyen de gérer les demandes de consultation adressées aux OSC, tout en facilitant l'apprentissage conjoint et transfrontières. À la question de l'enquête portant sur les *méthodes utilisées pour coordonner et harmoniser leur soutien aux OSC et leur collaboration avec ces dernières*, les réponses les plus fréquemment sélectionnées par les membres sont les *dialogues coordonnés avec les OSC* et les *plateformes conjointes de partage des connaissances* (15 et 10 répondants, respectivement)<sup>45</sup>.

Les éléments indiquant une coordination du dialogue au niveau des pays partenaires sont minimes. En revanche, les contributions issues des consultations révèlent que des membres ont parfois créé de multiples structures de dialogue parallèles au niveau des pays partenaires. Néanmoins, l'élaboration par l'UE de feuilles de route par pays pour l'engagement avec la société civile donne un exemple de dialogue coordonné au niveau des pays partenaires. L'UE, en concertation avec les membres et les OSC, a initié un processus d'analyse et de planification conjointes dans 107 pays partenaires en vue d'assurer une programmation conjointe et coordonnée entre l'UE et les États membres de l'UE ; qui est parfois menée en coordination avec d'autres donateurs, encore que la mesure dans laquelle les membres de l'UE utilisent ces feuilles de route pour orienter leur engagement stratégique aux côtés des OSC est réputée variable (CONCORD, 2017, pp. 16-17<sup>[53]</sup>). Au niveau mondial, dans leurs réponses à l'enquête, trois membres (l'AAD, le Portugal et la Slovaquie) citent en exemple de bonne pratique le réseau Global Education Network Europe auquel ils participent. Ce réseau s'appuie sur un réseau de relations structuré, le partage des stratégies et une démarche d'apprentissage mutuel entre les membres participant et les OSC pour améliorer la qualité et l'offre des services d'éducation citoyenne en Europe.

Concernant le *niveau de satisfaction globale des OSC à l'égard des processus de consultation des membres*, 24 des membres répondants ont indiqué que les *OSC étaient satisfaites des processus de consultation du membre au niveau des services centraux*<sup>46,47</sup>. Sur les 20 membres qui procèdent à des

consultations au niveau des pays partenaires, 9 ont indiqué que les OSC *étaient satisfaites des processus de consultation du membre*<sup>48</sup>.

Toutefois, les réponses des OSC à l'enquête révèlent que les OSC sont en général partiellement, et non pleinement, satisfaites des processus de consultation des membres. Les OSC indiquent que les calendriers des consultations ne leur laissent pas toujours suffisamment de temps pour se préparer ou pour assurer une représentation appropriée. Dans les pays membres qui donnent priorité à la consultation, les OSC peinent parfois à répondre au volume des demandes de consultation, en particulier lorsque les calendriers sont établis unilatéralement par les pouvoirs publics du pays membre. Les OSC indiquent aussi que les résultats des consultations ne sont pas toujours rapportés aux OSC. Elles déclarent qu'elles ne sont pas non plus à la hauteur de l'investissement qu'elles ont fourni en termes de temps, d'énergie et de contributions.

D'après leurs réponses à l'enquête et leurs contributions aux consultations, les OSC apprécient l'existence de plateformes régulières et permanentes pour le dialogue et la concertation avec les membres et souhaiteraient que ces dialogues systématiques soient plus souvent engagés avec les OSC dans les pays partenaires. Par ailleurs, les OSC se félicitent des possibilités de dialogues moins formels, ponctuels, qui permettent des échanges plus fréquents avec les membres sur des sujets variés.

Dans leurs contributions issues des consultations menées aux fins de la présente étude, les OSC appellent à ouvrir le dialogue à un plus large éventail d'acteurs de la société civile tant dans les pays membres que dans les pays partenaires. Elles recommandent d'ouvrir le dialogue aux OSC qui ne sont pas nécessairement des partenaires de financement directs des membres. Des critères de participation transparents et clairs favoriseraient l'inclusivité ; ces critères s'appuieraient sur une analyse du secteur de la société civile (ex.: déséquilibre des rapports de forces entre les OSC, représentation des groupes les plus marginalisés, répartition géographique, espace civique, etc.). Assurer l'inclusivité exige aussi de lever les obstacles en termes de capacité qui empêchent la participation de différents acteurs de la société civile, surtout au niveau du pays partenaire. Parmi les difficultés de ce type que rencontrent les OSC figurent les ressources humaines et le temps requis pour procéder aux recherches et analyses indispensables à une participation éclairée, voire le temps nécessaire pour se rendre sur le site du dialogue, qui est souvent centralisé. La conception des plateformes de dialogue et de consultation doit en outre prendre en considération la diversité linguistique et culturelle.

Les réponses des OSC à l'enquête et lors des consultations soulignent une nouvelle fois l'importance du dialogue, non seulement pour les politiques et stratégies des membres en matière de coopération pour le développement, mais aussi sur de plus vastes sujets en fonction des intérêts et besoins mutuels. Les OSC font remarquer qu'elles peuvent jouer un rôle en partageant les connaissances, l'expérience et les analyses découlant des contacts étroits qu'elles entretiennent avec la société civile et d'autres acteurs sur le terrain dans les pays partenaires, ce qui peut aider les membres à élaborer et mettre en œuvre des politiques et programmes plus éclairés dans les pays partenaires.

**En résumé**, les membres procèdent à des consultations plus nombreuses et plus systématiques sur tous les types de politiques et stratégies. Cependant, l'accent est davantage mis sur la consultation et le dialogue avec les OSC des pays membres qu'avec les OSC des pays partenaires. Ce déséquilibre est également visible pour ce qui est de la coordination du dialogue. Il est possible de rendre le dialogue plus inclusif et de meilleure qualité, conformément aux bonnes pratiques, et l'élargissement du dialogue à des sujets autres que les politiques et programmes de développement serait le bienvenu.

## 2.7. Obligations administratives

### Principales conclusions

- Certains membres s'efforcent de réduire la charge administrative que représentent les propositions, l'établissement de rapports et les exigences administratives y afférentes, mais davantage pourrait être fait, et par un plus grand nombre de membres.
- L'utilisation des formats définis par les OSC en matière de propositions et d'établissements de rapports n'est permise que de façon minimale, même si l'on observe une utilisation de formats définis conjointement par les membres et les OSC.
- Les nouvelles obligations imposées par les membres risquent d'annihiler leurs efforts de réduction des coûts de transaction.
- L'harmonisation des obligations imposées par les différents membres reste limitée, et s'exprime en particulier par le biais de la participation des membres à des financements groupés multi-donneurs. Le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation (2013) entre les membres pourrait être réexaminé.

Les réponses des membres à l'enquête et lors des consultations indiquent qu'ils reconnaissent que les obligations administratives dont s'accompagnent leurs concours financiers aux OSC sont en général pesantes, pour les OSC comme pour eux-mêmes. Comme le montre le Graphique 2.4, environ la moitié des membres répondants ont indiqué que les coûts administratifs/de transaction associés aux financements qu'ils accordent aux OSC constituent un inconvénient de la collaboration avec les OSC.

Les réponses à l'enquête montrent que certains membres s'efforcent de réduire la charge administrative et les coûts de transaction inhérents à leur soutien aux OSC. Par exemple, la CE a répondu avoir allongé les périodes d'exécution et accru le montant des financements *au cours des cinq dernières années*. Signalons aussi que le nouveau règlement financier de l'UE (2018/1046) entré en vigueur en 2018 comprend un certain nombre de simplifications et autorise un plus large recours aux règles et procédures des partenaires de la Commission européenne (Parlement européen-Conseil de l'Union européenne, 2018<sup>[54]</sup>).

Les réponses des membres à l'enquête et leurs documents stratégiques fournissent d'autres exemples à cet égard, tels que : allongement de la durée des contrats et plus grande flexibilité budgétaire (AAD) ; simplification et mise au format électronique des principes directeurs et procédures relatifs au financement (AECID, Allemagne) ; acceptation de l'anglais comme langue de rédaction des rapports (République tchèque) ; simplification et clarification des dotations au titre de la couverture des coûts administratifs (DFID) ; et allègement de certaines obligations concernant l'établissement des rapports, par exemple, l'ancrage public (Danemark). En Espagne, un groupe de travail a été constitué conjointement avec l'AECID et les communautés autonomes (gouvernements régionaux) pour harmoniser les procédures et réduire la charge administrative des OSC. Au Canada, des mesures visant à diminuer la charge administrative d'Affaires mondiales Canada et des OSC partenaires, telles que des formulaires de demande de fonds simplifiés et des processus d'évaluation rationalisés, sont en place ou en cours de mise en œuvre (Affaires mondiales Canada, 2017, p. 69<sup>[55]</sup> ; Affaires mondiales Canada, 2020<sup>[28]</sup>). Le recours de longue date par l'Australie à une procédure d'accréditation des OSC partenaires est réputé alléger le processus du devoir de diligence et, de ce fait, réduire les coûts de transaction du DFAT et des OSC qu'il finance (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie et Coffey International Development, 2015, pp. 43-44, 59<sup>[51]</sup>).

Les formats des soumissions de proposition peuvent être longs et complexes et ne sont pas nécessairement adaptables aux approches ou priorités des OSC. Quinze membres répondants exigent que les formats de proposition de financement concernant le financement des OSC respectent *un format défini par l'institution*<sup>49</sup>. Dix membres répondants utilisent des formats qui *combinent des sections prédéfinies par le membre et un format choisi par les OSC*. L'Islande, par exemple, demande aux solliciteurs de remplir un formulaire de quatre pages présentant les besoins de financement, le calendrier et une description du projet et d'accompagner ce formulaire d'une proposition plus détaillée soumise selon le format choisi par l'OSC. Quatre membres répondants acceptent que les propositions soient soumises dans *un format choisi par l'OSC*. Des formats différents peuvent être utilisés pour des mécanismes financiers différents. Par exemple, lorsqu'elle fournit des contributions destinées au budget ordinaire d'OSC, la DDC accepte que les propositions soient soumises dans le format choisi par les OSC. Par contre, pour l'aide acheminée *par le canal* d'OSC, c'est le format de la DDC qui doit être utilisé.

Les OSC ayant répondu à l'enquête menée auprès des OSC sont partagées quant à la question de savoir si les formats et procédures des membres concernant les propositions représentent ou non pour elles une charge excessive. Les OSC reprochent aux formats des propositions définis par les membres d'exiger un niveau de détail qui ne sert pas nécessairement la planification des programmes. Elles font remarquer qu'elles doivent consacrer un temps et des ressources financières considérables à répondre aux appels à propositions, sans aucune garantie de réussite. Les OSC ont noté une évolution positive : les membres utilisent parfois une procédure en deux étapes, se décomposant en une note de réflexion préliminaire moins détaillée, suivie d'une proposition complète pour les candidats partiellement approuvés.

Les réponses des membres à l'enquête indiquent qu'ils font preuve d'une moins grande souplesse pour le format des rapports que pour le format des propositions. Vingt membres répondants demandent que les rapports soient établis selon un modèle fourni par le membre<sup>50</sup>. Douze membres répondants sont disposés à ce que les *rapports comprennent à la fois des sections définies par le membre et des sections choisies par l'OSC*.

Les OSC ayant répondu à l'enquête menée auprès des OSC sont également partagées quant à la question de savoir si le format des rapports imposé par les membres représente ou non une charge excessive. Celles considérant que les formats et exigences afférentes constituent une charge excessive notent là encore le niveau élevé d'investissement (ressources humaines, financières) nécessaire pour satisfaire aux obligations et leur frustration face aux fréquents changements de format et aux nouvelles exigences. Dans un cas, il a été rapporté que les formats récemment révisés des rapports, les nouvelles obligations instaurées – par exemple, d'adhérer à des chartes d'intégrité – et l'obligation de rendre compte selon les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) sont très chronophages.

Concernant la *durée du soutien financier apporté par les membres aux OSC*, 18 membres répondants ont indiqué avoir des accords ou des contrats de soutien aux OSC d'une durée *de un à trois ans et/ou de trois à cinq ans*<sup>51</sup>. Seulement cinq répondants proposent des accords et/ou contrats *de plus de cinq ans* et neuf proposent des accords *de moins d'un an*. La prépondérance des membres proposant des accords et/ou contrats d'une durée inférieure à cinq ans peut s'expliquer en partie par le fait que les accords d'aide humanitaire, généralement de plus courte durée que les accords de développement, sont inclus. Concernant la *fréquence des comptes rendus des OSC*, 19 membres répondants demandent aux OSC de rendre compte *une fois par an*, 6 membres répondants de rendre compte *deux fois par an* et 4 de rendre compte *tous les trimestres*<sup>52</sup>.

À la question sur les *méthodes* que les membres emploient pour *coordonner et harmoniser leur soutien aux OSC et leur engagement à leurs côtés en collaboration avec les autres donateurs au niveau du pays partenaire ou des services centraux*, neuf membres ont répondu *harmoniser les conditions des accords et/ou propositions et/ou les obligations en matière de compte rendu*<sup>53</sup>. Sept membres répondants ont sélectionné les *évaluations conjointes et/ou visites sur le terrain* comme autre moyen de coordonner et

d'harmoniser leur soutien aux OSC, et quatre membres répondants ont sélectionné la méthode des *audits conjoints*.

Comme indiqué aux sections 1.8 et 2.5.1, les membres utilisent dans une certaine mesure les fonds groupés multi-donneurs, qui sont un moyen de coordonner et d'harmoniser les obligations imposées. À peine moins d'un tiers des membres répondants (dix) participent à des fonds groupés opérant *au niveau des services centraux*, neuf participent à des fonds groupés opérant *au niveau du pays partenaire*, et dix contribuent à des *fonds multilatéraux/mondiaux*<sup>54</sup>. Les membres répondants ont sélectionné plusieurs raisons expliquant *pourquoi [ils mettent] mettre en commun des fonds pour les OSC*. La raison la plus souvent choisie (dix) est la volonté d'*accroître l'efficacité de la coopération pour le développement grâce à la coordination et à l'harmonisation*, l'objectif sous-jacent étant de réduire les coûts de transaction pour les bénéficiaires des fonds et les membres<sup>55</sup>. Les autres raisons justifiant de mettre en commun des fonds pour les OSC sont, par ordre de fréquence décroissant : *dégager des synergies et profiter des avantages comparatifs des membres* (huit), *augmenter le volume des financements attribués à des projets/programmes spécifiques des OSC* (huit), et *accroître le périmètre d'intervention et la diversité des OSC soutenues* (six).

Concernant de façon plus générale la charge que les obligations administratives font peser sur les OSC, les résultats de l'enquête et des consultations donnent le sentiment que les OSC reçoivent des messages contradictoires de la part des membres. D'un côté, les membres font des déclarations officielles sur la réduction de la charge administrative et prennent des mesures à ce sujet, par exemple en allongeant la durée des accords ou en simplifiant le format des rapports. D'un autre côté, les règles détaillées régissant, par exemple, les ajustements budgétaires, les exigences en matière d'informations supplémentaires ou d'autres obligations relatives au devoir de diligence, sont considérées comme ayant pour effet d'annihiler les réductions de coût de transaction. Les OSC souhaiteraient que davantage de membres s'alignent sur les formats et exigences définis par elles-mêmes, plutôt que d'être obligées de se conformer aux nombreuses obligations imposées par différents membres. Elles souhaiteraient aussi que les membres harmonisent les obligations conformément au Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs de 2013.

Cependant, les membres ont clairement indiqué lors des consultations effectuées pour les besoins de cette étude que les contraintes imposées aux OSC sont liées aux obligations légales, réglementaires et administratives imposées par les pouvoirs publics du membre et qu'il peut être difficile de modifier ces obligations. Les membres ont en outre fait remarquer que les obligations administratives dont s'accompagne leur soutien financier peuvent servir à renforcer la capacité des OSC, en les aidant à mieux planifier, suivre et gérer la mise en œuvre de leurs programmes.

**En résumé**, les membres font des efforts pour alléger la charge administrative associée au processus de candidature et d'appel à propositions et à l'établissement de rapports par les OSC qu'ils soutiennent financièrement. Cependant, les membres s'en tiennent largement aux exigences habituelles. Si les membres reconnaissent que celles-ci peuvent représenter une lourde charge, ils déclarent également qu'elles les aident à remplir leur obligation de redevabilité vers le haut. Parallèlement, la charge administrative et technique des propositions, des candidatures et des rapports à l'intention des membres demeure pour les OSC un obstacle à leur efficacité en tant qu'acteurs du développement. Il faut davantage s'appliquer à simplifier les exigences administratives tout en veillant à ce que les membres maintiennent les normes nécessaires pour satisfaire à leurs obligations au plan national. Le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation de 2013 pourrait être révisité.

## 2.8. Suivi des résultats et apprentissage

### Principales conclusions

- Les membres sont soumis à des pressions constantes pour qu'ils montrent les résultats de leur soutien aux OSC.
- La plupart des membres acceptent que des indicateurs définis par les OSC soient utilisés dans les cadres de résultats.
- On observe une certaine utilisation d'approches itératives ou adaptatives en matière de gestion des résultats et de la performance, avec un accent particulier sur l'apprentissage pour éclairer la prise de décisions sur l'orientation des programmes.

Des pressions s'exercent sur les membres pour qu'ils démontrent que l'APD produit des résultats au regard du développement. Interrogés sur les principaux facteurs influant sur les décisions relatives aux politiques, aux mécanismes de financement, au suivi et aux rapports, voire à la consultation des OSC, les membres citent systématiquement la nécessité de montrer les résultats obtenus comme étant l'un des trois principaux facteurs d'influence.

Les membres emploient divers types de dispositifs pour *asseoir les bases de l'établissement des rapports et de l'apprentissage entre les membres et les OSC* (Encadré 2.4). Environ la moitié des membres répondants (15) utilisent plus d'un type de dispositif pour les différents mécanismes de financement qu'ils ont mis en place<sup>56</sup>. Les membres répondants qui ont recours à un *accord ou contrat prévoyant un cadre de résultats, par exemple un cadre logique ou une matrice de résultats assorti d'indicateurs*, sont bien plus nombreux (21) que ceux (8) qui ont recours à un *accord ou contrat fixant des objectifs ou des étapes intermédiaires, mais ne prévoyant pas de cadre de résultats assorti d'indicateurs*.

#### Encadré 2.4. Bases de l'établissement des rapports et de l'apprentissage entre les membres et les OSC

- Les membres emploient divers instruments pour partager les informations et les enseignements avec les OSC :
- 21 membres ont recours à des accords ou contrats prévoyant un cadre de résultats, par exemple un cadre logique ou une matrice de résultats assorti d'indicateurs
- 16 membres ont recours à des accords ou contrats prévoyant des cadres de résultats (adaptatifs), par exemple une théorie du changement, un cadre logique ou une matrice de résultats assorti d'indicateurs
- 10 membres ont recours à des accords ou contrats s'alignant sur les objectifs stratégiques des OSC et sur les systèmes et approches internes des OSC utilisés pour la planification, le suivi et l'évaluation
- 8 membres ont recours à des accords ou contrats fixant des objectifs ou des étapes intermédiaires, mais ne prévoyant pas de cadre de résultats assorti d'indicateurs.

*Source* : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

Pour accroître la pertinence et l'appropriation par les OSC du suivi et des rapports, ainsi que pour réduire la charge administrative des OSC, les membres mettent en œuvre la stratégie consistant à utiliser des

indicateurs définis par, ou en collaboration avec, les OSC dans les cadres ou matrices de résultats rendant compte de la performance. Environ la moitié des membres répondants appliquent ce type d'approche ascendante, permettant à *l'intégralité* (15 répondants) ou à *certaines* (16 répondants) des *indicateurs figurant dans les cadres de résultats ou matrices de résultats d'être définis par les OSC* ou permettant aux *indicateurs [d']être définis conjointement par les membres et les OSC* (Box 2.5).<sup>57</sup> Dix membres répondants utilisent plus d'une seule approche.

Par exemple, le format employé par le Service public fédéral (SPF) belge des Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement pour le suivi et les rapports annuels des résultats a été conçu en concertation avec des OSC belges et allie certaines exigences définies par les pouvoirs publics aux indicateurs définis par les OSC. Les OSC déclarantes notent leurs progrès sur une échelle de performance à quatre degrés et ne sont pas tenues de faire un exposé circonstancié, sauf pour les objectifs classés dans l'échelon le plus bas.

Plusieurs membres évoquent la façon dont ils accordent une plus large place aux approches itératives ou adaptatives en tant que composantes à part entière de l'optimisation du suivi et de l'établissement des rapports concernant les résultats, et font état des méthodes qu'ils expérimentent pour renforcer l'apprentissage. Un peu plus de la moitié des membres répondants (16) ont indiqué utiliser des *cadres de résultats adaptatifs comme bases de l'établissement des rapports et de l'apprentissage entre les membres et les OSC* (Encadré 2.4).

### Box 2.5. Définition des indicateurs de résultats

Les membres utilisent les indicateurs de diverses façons :

- 16 cadres et/ou matrices des membres pour le suivi et les rapports des résultats des OSC contiennent des indicateurs définis par les OSC et des indicateurs définis par les membres
- 15 membres permettent aux OSC de définir les indicateurs
- 9 membres définissent les indicateurs en collaboration avec les OSC
- 2 membres définissent les indicateurs pour les OSC.

Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019).

L'Asdi est un des membres qui a adopté l'approche itérative dite de la gestion adaptative. Pour l'Asdi, la gestion adaptative reconnaît par essence que les résultats en matière de développement ne sont pas toujours, peut-être seulement rarement, obtenus en suivant un chemin linéaire. La gestion adaptative constitue un moyen de conférer au personnel et aux partenaires de l'Asdi « une plus grande latitude pour adapter leurs efforts en fonction de leur appréciation et elle les encourage à reconsidérer leurs stratégies » (Asdi, 2019<sup>[56]</sup>). La gestion adaptative peut s'avérer une approche particulièrement pertinente quand une OSC est soutenue de sorte qu'elle influe sur des transformations sociales ou institutionnelles, notamment le renforcement de la société civile dans les pays partenaires, plutôt que quand une OSC est soutenue en tant qu'agent d'exécution pour le compte d'un membre (Asdi, 2019, p. 15<sup>[22]</sup>). Autre exemple, dans sa réponse à l'enquête, USAID a indiqué employer de plus en plus l'approche dite de la collaboration, l'apprentissage et l'adaptation. Entre autres avantages, cette approche semble réduire la duplication des tâches grâce au partage des connaissances et à la coordination au sein de USAID et avec d'autres acteurs du développement, augmenter l'efficacité en ancrant les programmes dans des éléments factuels et des pratiques éprouvées ou prometteuses et permettre des corrections selon une ligne d'action souple durant la mise en œuvre pour accélérer l'obtention de résultats.

Les réponses des membres à l'enquête recèlent d'autres exemples d'efforts déployés par les membres pour mieux intégrer l'apprentissage aux processus de suivi. L'utilisation de théories du changement dans

les programmes quinquennaux de la Belgique concernant les OSC a favorisé une plus grande latitude d'action pour modifier les programmes en fonction des enseignements tirés au cours de la mise en œuvre, et des évaluations de l'apprentissage réalisées à mi-parcours précèdent l'évaluation finale de ces programmes sous l'angle de la redevabilité. Le personnel du SPF belge des Affaires étrangères, organise des visites sur le terrain avec les partenaires de leurs programmes d'appui aux OSC au moins une fois par an, et les comptes rendus de ces visites sont publiés dans une base de données interne pour être facilement accessibles aux autres membres du personnel. Irish Aid adopte une approche similaire pour les visites de suivi de ses partenaires au niveau des pays, associant du personnel et un groupe de consultants. Un modèle de cahier des charges est utilisé pour ces visites de suivi afin de tirer le maximum d'enseignements et d'enrichir les observations comparatives. Dans le cas de l'AAD, les OSC pilotent elles-mêmes les évaluations de programme, mais les unités en charge de la société civile et des évaluations sont consultées et veillent à la qualité tout au long du processus dans un esprit de collaboration qui permet d'apprendre en commun tout en favorisant le recours à l'évaluation et la qualité de celle-ci. Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas réunit une fois par an les partenaires de son cadre d'action intitulé « Dialogue and Dissent » pour débattre de l'avancement des résultats, des difficultés de mise en œuvre et des stratégies performantes.

Selon la plupart des OSC ayant répondu à l'enquête, par contre, d'après leur expérience, les membres n'utilisent pas comme source d'apprentissage le suivi et les rapports concernant les initiatives portées par les OSC – qu'il s'agisse de l'apprentissage par et pour les membres, les OSC soutenues ou la communauté des OSC en général. Si les rapports de suivi contiennent parfois des sections consacrées aux enseignements tirés, il n'en demeure pas moins que, en fait, l'apprentissage sur la base de ces enseignements ne semble pas recevoir une attention concertée. Les réponses des OSC suggèrent que, globalement, il existe des possibilités inexploitées de partager les résultats, les succès et les bonnes pratiques découlant des enseignements que les OSC tirent du suivi.

Les consultations menées auprès des OSC et des membres pour les besoins de la présente étude révèlent d'autres éléments de bonne pratique pour le suivi des résultats et l'apprentissage fondé sur les résultats. Un de ces éléments consiste à œuvrer en concertation et de façon interactive avec les OSC partenaires à l'élaboration d'indicateurs de résultat et de cadres de suivi. Cette approche est considérée comme un investissement utile pour renforcer les capacités des OSC en matière de suivi et d'apprentissage, non seulement en ce qui concerne le dispositif concerné, mais aussi dans une optique de long terme. Un autre élément nécessaire de bonne pratique est que les OSC soient disposées à notifier l'absence de progrès et que les membres le soient à reconnaître l'utilité d'apprendre des échecs, ou au moins de progrès lents.

Comme mentionné plus haut, les consultations ont le mérite d'inscrire le dialogue avec des représentants des pouvoirs publics des pays partenaires, lorsque cela est possible, dans le cadre du processus de planification et de suivi. Cela peut contribuer à encourager l'apprentissage conjoint et à garantir la pertinence et la complémentarité, et cela peut représenter un investissement important dans l'exercice de redevabilité des OSC et des membres au niveau du pays partenaire.

**En résumé**, les membres sont face à un dilemme s'agissant de leurs approches vis-à-vis du suivi et des rapports demandés aux OSC. Ils peuvent comprendre parfaitement que la faculté d'utiliser les indicateurs et cadres définis par les OSC est un moyen de renforcer la pertinence et l'appropriation tout en allégeant la charge administrative des OSC. Cependant, parallèlement ils sont limités par la nécessité de présenter des résultats à l'opinion publique des pays membres. Le suivi des résultats est un domaine dans lequel les membres s'emploient constamment à déterminer quelles méthodes répondent à ces deux nécessités et intègrent mieux l'apprentissage. Les approches itératives ou adaptatives de la gestion des résultats gagnent du terrain.

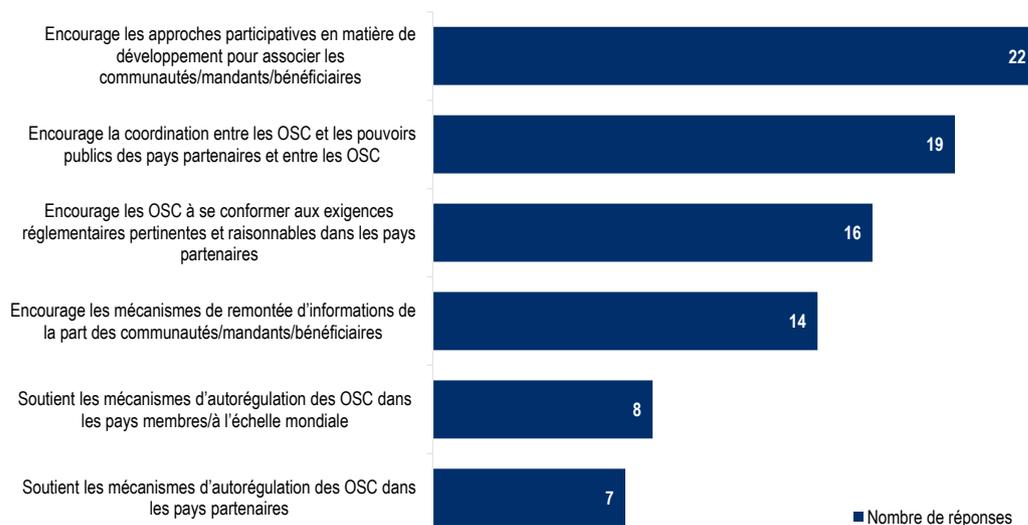
## 2.9. Redevabilité et transparence au niveau des OSC et des membres

### Principales conclusions

- La majorité des membres ont indiqué qu'ils encourageaient les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires où elles interviennent et qu'ils employaient diverses approches pour encourager les OSC à le faire.
- Un plus grand nombre de membres doivent examiner et prendre en compte leurs modes de soutien aux OSC et de collaboration avec elles pour s'assurer que leurs pratiques ne nuisent pas à l'exercice de la redevabilité par les OSC au niveau des pays partenaires.
- Les membres assurent la transparence en rendant publiques les informations sur leurs apports financiers aux OSC, mais elles ne sont pas suffisamment accessibles aux parties prenantes des pays partenaires.

Comme le montre la section 2.3.3, la pratique consistant à soutenir les OSC pour *accroître leur efficacité, leur redevabilité et leur transparence afin de promouvoir un environnement favorable aux OSC dans les pays partenaires* est la seconde réponse la plus fréquemment sélectionnée par les membres répondants (Graphique 2.2). Interrogés sur les moyens qu'ils utilisent pour *encourager les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires où elles interviennent*, les membres répondants ont le plus souvent indiqué qu'ils *encourage[aient] les approches participatives* (22 réponses) (Graphique 2.10)<sup>58</sup>. Les autres réponses le plus fréquemment choisies sont, par ordre décroissant, *encourage la coordination entre les OSC et les pouvoirs publics des pays partenaires et entre les OSC* (19 réponses) et *encourage les OSC à se conformer aux exigences réglementaires raisonnables dans les pays partenaires* (16 réponses). Un nombre plus restreint de membres indiquent qu'ils *soutien[nen]t les mécanismes d'autorégulation des OSC dans les pays membres/à l'échelle mondiale* (8 réponses) ou *dans les pays partenaires* (7 réponses)<sup>59</sup>. En outre, 18 membres répondants ont déclaré encourager l'utilisation de 3 approches ou plus.

**Graphique 2.10. Approches employées par les membres pour encourager les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires**



Note : Au total, 23 membres ont répondu, et les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses. Les options présentées ici sont des versions abrégées des formulations employées dans l'enquête.

Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

StatLink  <https://stat.link/2q98ti>

Certaines politiques des membres relatives aux OSC touchent à diverses questions concernant l'efficacité et la redevabilité des OSC auxquelles les membres encouragent les OSC à répondre. Par exemple, pour la CE, la représentativité des OSC, leur gouvernance interne, leur transparence et leur coordination avec les autorités nationales ou locales sont tous des domaines relevant de la responsabilité des OSC, qui indirectement sont des éléments constitutifs d'un environnement favorable pour les OSC auxquels il convient de prêter attention (Commission européenne, 2012, p. 6<sub>[17]</sub>). Les *Principes directeurs* de Norad appellent les OSC à « rendre compte aux populations concernées » et contiennent des exemples sur les moyens d'y parvenir, notamment en élaborant et en instaurant des orientations éthiques librement accessibles, des procédures de signalement d'irrégularités financières, d'actes de harcèlement sexuel et autres comportements répréhensibles ainsi qu'en rendant publics les rapports et évaluations, entre autres informations (Norad, 2018, p. 8<sub>[10]</sub>)<sup>60</sup>. Les réponses des membres à l'enquête indiquent qu'ils prennent des mesures pour favoriser l'exercice de la redevabilité par les OSC en ce qui concerne la prévention de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel. La nouvelle charte d'intégrité financière et morale en Belgique en est une illustration. On peut également citer en exemple les nouvelles normes de protection édictées par le DFID appliquées dans le cadre de son cycle de gestion des programmes, décrites dans le document intitulé *DFID Enhanced Due Diligence: Safeguarding for External Partners* (DFID, 2020<sub>[57]</sub>)<sup>61</sup>.

S'agissant de l'autorégulation des OSC en tant qu'approche visant à encourager les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires, les politiques suivantes de trois membres encouragent les OSC à participer à l'autorégulation : la communication de la CE intitulée *Les racines de la démocratie et du développement durable* (Commission européenne, 2012<sub>[17]</sub>), les *Guiding Principles* de l'Asdi (2019<sub>[22]</sub>), et la *Politique de partenariats avec la société civile du Canada* (Affaires mondiales Canada, 2020<sub>[28]</sub>). Dans chacune d'elles, les Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC sont cités comme un exemple d'initiative d'autorégulation des OSC.

Comme indiqué précédemment (sections 1.10 et 2.3.3), la façon dont les membres soutiennent les OSC et collaborent avec elles peut nuire à l'exercice de redevabilité des OSC dans les pays partenaires et peut nourrir le type de restrictions réglementaires imposées par les pouvoirs publics des pays partenaires qui ont pour effet de rétrécir l'espace dans lequel les OSC opèrent. Par conséquent, favoriser un environnement favorable dans les pays partenaires exige aussi que les membres s'autoévaluent pour savoir si, et comment, leur soutien aux OSC et leur collaboration avec celles-ci risquent de nuire à l'exercice de la redevabilité par les OSC dans les pays partenaires et, partant, contribuent à créer des environnements peu favorables à la société civile, et pour remédier à ce risque. Or les réponses à l'enquête montrent que peu de membres se livrent à ce type d'autoévaluation (Graphique 2.2).

L'exercice de la redevabilité par les membres eux-mêmes au niveau des pays partenaires est également une préoccupation. Un moyen employé par les membres pour remplir leur propre obligation de redevabilité consiste à assurer la transparence des financements qu'ils accordent aux OSC. D'après les réponses à l'enquête, 18 membres répondants utilisent plus d'un moyen pour rendre accessibles au public les informations sur le soutien qu'ils apportent aux OSC (Encadré 2.6)<sup>62</sup>.

### Encadré 2.6. Rendre accessibles au public les informations sur le soutien apporté aux OSC

Il ressort de l'enquête menée auprès des membres que :

- 15 membres rendent les rapports annuels accessibles au public
- 15 membres rendent compte au Parlement de leur pays
- 9 membres ont en place une base de données librement accessible couvrant toutes les formes de soutien apportées aux OSC
- 8 membres imposent aux OSC de rendre compte selon les normes établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide
- 6 membres ont en place une base de données librement accessible couvrant le soutien aux OSC dans des pays partenaires spécifiques
- 2 membres communiquent des rapports aux autorités des pays partenaires.

Source : Réponses à l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) menée auprès des membres entre novembre 2018 et mars 2019.

Les membres répondants ont tendance à privilégier les pratiques telles que les *rapports annuels au public* et/ou *aux parlements des pays membres* (15 réponses pour chaque option) afin de rendre accessibles au public les informations sur le soutien qu'ils apportent aux OSC, et 9 ont mis en place des *bases de données librement accessibles sur leur soutien aux OSC*. Cependant, ces pratiques présentent l'inconvénient de ne pas être nécessairement ventilées par pays partenaire dans lequel les OSC soutenues interviennent. De plus, les parties prenantes des pays partenaires ne sont pas toujours informées de leur existence. Peu de membres (5) ont en place ou contribuent à des *bases de données librement accessibles sur leur soutien aux OSC dans des pays partenaires spécifiques*. Le nombre des membres imposant aux OSC de rendre compte selon les normes établies par l'IITA a augmenté ces dernières années, 8 membres ayant répondu exiger que les rapports établis respectent ces normes, même si, comme indiqué plus haut, les données de l'IATI ne sont pas non plus toujours faciles à désagréger de manière à être accessibles au niveau des pays partenaires.

**En résumé**, les réponses à l'enquête indiquent que les membres reconnaissent que la redevabilité et la transparence des OSC sont d'importants éléments constitutifs d'un environnement favorable aux OSC dans les pays partenaires. Les membres emploient diverses méthodes pour aider les OSC à améliorer l'exercice de leur redevabilité dans les pays partenaires. Cependant, ils ne recourent pas suffisamment à l'autoévaluation pour mieux comprendre comment leur soutien aux OSC et leur collaboration avec celles-ci risquent de nuire à l'exercice de la redevabilité par les OSC et pour mieux remédier à ce risque. Par ailleurs, la transparence des apports des membres aux OSC par pays est insuffisante.

## Références

- Affaires mondiales Canada (2020), *La Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale : une approche féministe (page web)*, [28]  
[https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/priorities-priorites/civil\\_policy-politique\\_civile.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/civil_policy-politique_civile.aspx?lang=fra).
- Affaires mondiales Canada (2017), *Politique d'aide internationale féministe du Canada*, [55]  
[https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/iap2-fra.pdf?\\_ga=2.128420684.1524215129.1567720684-2030824443.1561580850](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/iap2-fra.pdf?_ga=2.128420684.1524215129.1567720684-2030824443.1561580850).
- Agence espagnole de la coopération internationale pour le développement (2015), *Metodología Map: Manual para el Establecimiento, Seguimiento y Evaluación de los Marcos de Asociación País [Carte méthodologique : Manuel pour l'établissement, le suivi et l'évaluation des cadres de partenariats-pays]*, Agence espagnole de la coopération internationale pour le développement, Madrid, [46]  
[https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/metodologia\\_map\\_2\\_cooperacion\\_espanola.pdf](https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/metodologia_map_2_cooperacion_espanola.pdf).
- Agence française de développement (2018), *Stratégie : l'AFD partenaire des Organisations de la Société Civile 2018-2023*, Agence Française de Développement, Paris, [27]  
<https://www.afd.fr/fr/ressources/strategie-lafd-partenaire-des-organisations-de-la-societe-civile-2018-2023>.
- Agence italienne pour la coopération au développement (2014), *Loi générale sur la coopération internationale pour le développement (14G00130)*, [https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/04/LEGGE\\_11\\_agosto\\_2014\\_n\\_125\\_ENGLISH.pdf](https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/04/LEGGE_11_agosto_2014_n_125_ENGLISH.pdf). [4]
- Asdi (2019), *Development cooperation with focus on adaptivity and trust (page web)*, Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), Stockholm, [56]  
<https://www.sida.se/English/press/current-topics-archive/2019/development-cooperation-with-focus-on-adaptivity-and-trust/>.
- Asdi (2019), *Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society*, Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), Stockholm, [22]  
<https://www.sida.se/en/publications/guiding-principles-for-sidas-engagement-with-and-support-to-civil-society-version-without-examples>.
- Commission européenne (2017), *Le nouveau Consensus européen pour le Développement « notre monde, notre dignité, notre avenir »*, <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/ca80bb57-6778-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>. [18]
- Commission européenne (2012), « Les racines de la démocratie et du développement durable: l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures », n° COM(2012) 492 final, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2012%3A0492%3AFIN%3AFR%3APDF>. [17]
- CONCORD (2017), *Rapport 2017 de CONCORD sur les Délégations de l'UE : Vers un partenariat plus efficace avec la société civile*, [https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2017/03/CONCORD\\_EUDelegations\\_Report2017\\_FR.pdf](https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2017/03/CONCORD_EUDelegations_Report2017_FR.pdf). [53]

- Conseil des ONG coréennes pour la coopération à l'étranger (KCOC) et Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) (sans date), *Policy Framework for Government-Civil Society Partnership in International Development Cooperation*. [25]
- CPAG (sans date), *Advisory Group to Support Implementation of the Civil Society Partnerships for International Assistance Policy: A Feminist Approach (Draft Terms of Reference)*, Conseil ontarien pour la coopération internationale, Toronto, <https://www.ocic.on.ca/wp-content/uploads/2018/04/Advisory-Group-to-Support-Implementation-of-the-Civil-Society-Partnerships-for-International-Assistance-Policy.pdf>. [52]
- DFID (2020), *DFID Enhanced Due Diligence: Safeguarding for External Partners*, Ministère du Développement international (DFID), Londres, <https://www.gov.uk/government/publications/dfid-enhanced-due-diligence-safeguarding-for-external-partners/enhanced-due-diligence-safeguarding-for-external-partners>. [57]
- DFID (2016), *Civil Society Partnership Review*, Ministère du Développement international (DFID), Londres, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/565368/Civil-Society-Partnership-Review-3Nov2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/565368/Civil-Society-Partnership-Review-3Nov2016.pdf). [32]
- Garcia, C. (2016), *Mise en revue de 2016 du FPD : Résumé analytique*, Commission européenne, Bruxelles, <https://europa.eu/capacity4dev/policy-forum-development/documents/pfd-review-2016-executive-summary-fr>. [47]
- Gouvernement de l'Espagne (2018), *V plan director de la cooperación española 2018/2021 [Cinquième Plan directeur de la coopération espagnole 2018-2021]*, [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/EIMinisterioInforma/Documents/V\\_Plan\\_Director\\_de\\_la\\_Cooperación\\_Española.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/EIMinisterioInforma/Documents/V_Plan_Director_de_la_Cooperación_Española.pdf). [9]
- Gouvernement de l'Espagne (2014), *Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo [Loi 23/1998 du 7 juillet sur la coopération internationale pour le développement]*, <https://www.boe.es/eli/es/l/1998/07/07/23/con>. [5]
- Gouvernement de l'Irlande (2015), *The Global Island: Ireland's Foreign Policy for a Changing World*, <https://www.dfa.ie/media/dfa/alldfawebsitemedia/ourrolesandpolicies/ourwork/global-island/the-global-island-irelands-foreign-policy.pdf>. [29]
- Gouvernement de l'Irlande (2013), *One World, One Future: Ireland's Policy For International Development*, [http://Government of Ireland \(2013\), One World, One Future: Ireland's Policy For International Development](http://Government of Ireland (2013), One World, One Future: Ireland's Policy For International Development), <https://www.irishaid.ie/news-publications/publications/publicationsarchive/2013/may/one-world-one-future-irelands-policy/>. [30]
- Gouvernement de la Belgique (2016), *Arrêté royal concernant la coopération non gouvernementale*, [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&table\\_name=loi&cn=2016091101](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2016091101). [7]
- Gouvernement de la Belgique (2013), *Loi relative à la Coopération au Développement*, [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2013031906&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2013031906&table_name=loi). [6]

- Gouvernement de la République de Slovénie (2017), *Resolution on the International Development Cooperation and Humanitarian Aid of the Republic of Slovenia*, Bureau du gouvernement de la République de Slovénie pour la législation, Ljubljana, <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO117>. [49]
- Gouvernement de la République du Portugal (2014), *A Strategic Concept for the Portuguese Development Cooperation 2014-2020*, [https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/160208B\\_ConceitoEstrategico\\_bilingue.pdf](https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/160208B_ConceitoEstrategico_bilingue.pdf). [39]
- Gouvernement de la Suède (2016), *Policy Framework for Swedish Development Cooperation and Humanitarian Assistance*, [https://www.government.se/49a184/contentassets/43972c7f81c34d51a82e6a7502860895/skr-60-engelsk-version\\_web.pdf](https://www.government.se/49a184/contentassets/43972c7f81c34d51a82e6a7502860895/skr-60-engelsk-version_web.pdf). [23]
- Gouvernement des Pays-Bas (2014), *Dialogue and Dissent: Strategic Partnerships for Lobbying and Advocacy*, <https://www.government.nl/documents/decrees/2014/05/13/dialogue-and-dissent-strategic-partnerships-for-lobby-and-advocacy>. [8]
- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg (2018), *Procès-verbal, Réunion du groupe de travail MAEE-ONG du 30 mars 2018*, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire, Luxembourg, <https://cooperation.gouvernement.lu/dam-assets/espace-ong/groupe-de-travail-maee-ong/comptes-rendus/20180330/reunion-du-groupe-de-travail-maeemt.pdf>. [50]
- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg (2018), *Stratégie générale de la coopération luxembourgeoise : En route pour 2030*, <https://cooperation.gouvernement.lu/dam-assets/politique-cooperation-action-humanitaire/documents-de-reference/strat%C3%A9gie/Strat%C3%A9gie-MAEE-FR.pdf>. [16]
- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg (2017), *Loi du 15 décembre 2017 modifiant la loi modifiée du 6 janvier 1996 sur la coopération au développement et l'action humanitaire*, <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-loi-2017-12-15-a1068-jo-fr-pdf.pdf>. [15]
- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg (2012), *Loi du 9 mai 2012 modifiant la loi modifiée du 6 janvier 1996 sur la coopération au développement*, <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-memorial-2012-111-fr-pdf.pdf>. [14]
- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg (1996), *Loi du 6 janvier 1996 sur la coopération au développement*, <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/1996/01/06/n1/jo>. [13]
- Gouvernement du Japon (2015), *Cabinet Decision on the Development Cooperation Charter*, <https://www.mofa.go.jp/files/000067701.pdf>. [37]
- Itad Ltd et COWI (2012), *Support to Civil Society Engagement in Policy Dialogue: Synthesis Report*, Ministère des affaires étrangères du Danemark, [https://itad.com/wp-content/uploads/2013/02/evaluation\\_synthesis\\_report.pdf](https://itad.com/wp-content/uploads/2013/02/evaluation_synthesis_report.pdf). [41]
- Ljungman, C. et A. Nilsson (2018), *Icelandic CSO Evaluation: Synthesis Report*, Gouvernement de l'Islande, Reykjavík, <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=c94f173e-e2a3-11e8-942d-005056bc530c>. [34]

- Ministère des Affaires étrangères de la Finlande (2017), *Guidelines for Civil Society in Development Policy*, [43]  
<https://um.fi/documents/35732/0/Guidelines+for+civil+society+in+development+policy.pdf/4a19a2aa-76fd-020e-224d-ecd98045206f>.
- Ministère des Affaires étrangères de la Finlande (2016), *Finland's Development Policy: One World, Common Future - Towards Sustainable Development*, [42]  
<https://um.fi/documents/35732/0/Finlands+development+policy+2016.pdf/ebf6681d-6b17-5b27-ca88-28eae361a667?t=1561448337759>.
- Ministère des Affaires étrangères de la République de Slovénie (2013), *Guidelines on Cooperation between the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Slovenia, NGOs and the Network of NGOS in the Field of Development Cooperation and Humanitarian Assistance*. [48]
- Ministère des Affaires étrangères de la République tchèque (2017), *Development Cooperation Strategy of the Czech Republic 2018–2030*, [http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/CZ\\_Development\\_Cooperation\\_Strategy\\_2018\\_2030.pdf](http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/CZ_Development_Cooperation_Strategy_2018_2030.pdf). [19]
- Ministère des Affaires étrangères de la République tchèque (2015), *Human Rights and Transition Promotion Policy Concept of the Czech Republic*, [20]  
[https://www.mzv.cz/file/583273/Human\\_rights\\_and\\_transition\\_promotion\\_policy\\_concept\\_of\\_the\\_Czech\\_Republic\\_.pdf](https://www.mzv.cz/file/583273/Human_rights_and_transition_promotion_policy_concept_of_the_Czech_Republic_.pdf).
- Ministère des Affaires étrangères de la Suède (2018), *Strategy for Sweden's Development Cooperation in the Areas of Human Rights, Democracy and the Rule of Law 2018-2022*, [24]  
[https://www.government.se/49b9d3/contentassets/9f1870ad998f4b53a79989b90bd85f3f/rk\\_sstrategi-for-sveriges-utvecklingssamarbete\\_eng\\_webb22.pdf](https://www.government.se/49b9d3/contentassets/9f1870ad998f4b53a79989b90bd85f3f/rk_sstrategi-for-sveriges-utvecklingssamarbete_eng_webb22.pdf).
- Ministère des Affaires étrangères de la Suède (2017), *Strategy for Support via Swedish Civil Society Organisations for the Period 2016-2022*, [21]  
<https://www.government.se/4a5336/contentassets/6b134cf573374ca5a247cb721c4c3456/strategy-for-support-via-swedish-civil-society-organisations-2016-2022.pdf>.
- Ministère des Affaires étrangères de Pologne (2015), *Multiannual Development Cooperation Programme 2016-2020*, <https://www.polskapomoc.gov.pl/Framework,documents,2796.html>. [12]
- Ministère des Affaires étrangères du Danemark (2014), *Policy for Danish Support to Civil Society*, <https://amg.um.dk/policies-and-strategies/policy-for-support-to-danish-civil-society/>. [35]
- Ministère des Affaires étrangères du Japon (2016), *The SDGs Implementation Guiding Principles*, <https://www.mofa.go.jp/files/000252819.pdf>. [31]
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie (2015), *DFAT and NGOs: Effective Development Partners*, <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/dfat-and-ngos-effective-development-partners.pdf>. [26]
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce de l'Australie et Coffey International Development (2015), *Evaluation of the Australian NGO Cooperation Program: Final Report*, <https://dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/Documents/ode-evaluation-australian-ngo-cooperation-program-final-report.pdf>. [51]
- Ministère des Affaires étrangères et européennes de la République slovaque (2019), *Medium-term Strategy for Development Cooperation of the Slovak Republic for 2019-2023*, <https://slovakaid.sk/en/>. [38]

- Ministère fédéral des Affaires européennes et internationales - Agence autrichienne de développement (2007), *NGO Cooperation: Austrian Development Cooperation Policy Document*, [36]  
[https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Publikationen/Leitlinien/Englisch/PD\\_NGO\\_Cooperation.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Leitlinien/Englisch/PD_NGO_Cooperation.pdf).
- Ministère norvégien des Affaires étrangères (2017), *Common Responsibility for Common Future: The Sustainable Development Goals and Norway's Development Policy*, [11]  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/217f38f99edf45c498befc04b7ef1f7e/en-gb/pdfs/stm201620170024000engpdfs.pdf>.
- Najam, A. (1999), « Citizen organizations as policy entrepreneurs », dans Lewis, D. (dir. pub.), *International Perspectives on Voluntary Action : Reshaping the Third Sector*, Earthscan, Londres. [33]
- Norad (2018), *Norad's Support to Civil Society: Guiding Principles*, Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad), Oslo, [10]  
<https://norad.no/contentassets/396cdc788c09405490a96adce80ac040/norads-support-to-civil-society-guiding-principles.pdf>.
- OCDE (2020), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, [40]  
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.
- OCDE (2018), *Aid for Civil Society Organisations*, OCDE, Paris, [3]  
<http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-for-Civil-Society-Organisations-2015-2016.pdf>.
- 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://doi.org/10.1787/98ee93ee-fr>. [44]
- 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). [2]
- OCDE (2010), *Société civile et efficacité de l'aide : Enseignements, recommandations et bonnes pratiques*, Pour une meilleure aide au développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264062672-fr>. [1]
- Parlement européen-Conseil de l'Union européenne (2018), « Règlement (UE, Euratom) 2018/1046 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union », n° L 193/1, Journal officiel de l'Union européenne, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1046&qid=1547825375018&from=FR>. [54]
- Wood, J. et K. Fällman (2013), « Official Donors' Engagement with Civil Society: Key Issues in 2012 », dans *State of Civil Society 2013 : Creating an Enabling Environment - The Synthesis Report*, CIVICUS, Johannesburg, [45]  
[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2013StateofCivilSocietyReport\\_full.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2013StateofCivilSocietyReport_full.pdf).

## Notes

<sup>1</sup>Lorsque la formulation exacte, ou les mots clés, d'une question figurant dans l'enquête sont reproduits dans ce chapitre, ils figurent en italique.

<sup>2</sup>Les données de l'enquête couvrent 29 des 30 membres. Pour certaines questions, la réponse était obligatoire mais, pour d'autres, elle était facultative. Il était notamment facultatif de répondre à la question portant sur la définition d'une OSC et de la société civile par les membres ; parmi ces derniers, 22 ont répondu. Pour certains des sept membres qui n'ont pas répondu, des documents cadres fournissent les définitions qu'ils utilisent ou il est possible de déduire ces définitions des références qui y sont faites aux OSC et à la société civile.

<sup>3</sup> Cette citation est un extrait de l'article 2 de la loi relative à la coopération belge au développement.

<sup>4</sup> Cette question était obligatoire et tous les membres interrogés y ont répondu.

<sup>5</sup> Dans le cadre de l'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec les OSC, menée en 2011, seuls 20 membres avaient indiqué disposer d'une politique en vigueur. Néanmoins, le nombre de pays membres du CAD était alors plus faible (24) qu'en 2019. De ce fait, la proportion de membres ayant répondu a reculé de 87 % en 2011 à 76 % en 2019.

<sup>6</sup> Au moment de l'enquête, la Suisse a indiqué ne pas disposer d'une telle politique. Ayant depuis élaboré un document stratégique en la matière, elle est de ce fait comptabilisée dans les 22 membres dotés d'une politique.

<sup>7</sup> Ci-après dans cette étude, il est fait référence à des politiques, même si les questions de l'enquête portent sur les politiques/stratégies des membres.

<sup>8</sup> Le réseau est le Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation.

<sup>9</sup> Dans le cadre de l'enquête, cette question était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu. Toutefois, l'un d'eux n'a opté pour aucun des choix proposés pour le *principal objectif d'une collaboration avec les OSC et la société civile*, mais a fourni une réponse autre. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>10</sup> L'objectif de mobilisation du public a été évoqué dans un certain nombre de réponses détaillées formulées par les membres. Avec le recul, il apparaît que cet objectif aurait dû être inclus dans la liste des objectifs proposés dans l'enquête.

<sup>11</sup> La question, par laquelle il était demandé si *les objectifs dans la collaboration avec les OSC et la société civile ont évolué au cours des cinq dernières années*, était facultative : 26 membres y ont répondu et 3 se sont abstenus.

<sup>12</sup> Lorsque les membres choisissent comme objectif les droits de la personne et la démocratisation, ils le font, même si les deux notions ne sont pas équivalentes, en complément du recours à une approche du développement fondée sur les droits de la personne.

<sup>13</sup> Selon les résultats de l'enquête, l'environnement est perçu comme favorable aux OSC dans les pays partenaires lorsque les cadres juridiques et réglementaires du secteur des OSC leur permettent d'exister et de fonctionner et que les OSC ont la possibilité de participer aux processus d'élaboration des politiques. Dans de tels environnements, les droits à la liberté d'association, d'expression et de réunion pacifique sont respectés, et les OSC ont accès à des espaces de dialogue institutionnalisés et multipartites, où elles peuvent contribuer à la définition et au suivi des politiques et de la planification du développement.

<sup>14</sup> Cette question était facultative ; 24 membres ont sélectionné une ou plusieurs *méthodes visant à renforcer la société civile dans les pays partenaires*, et 5 membres n'en ont retenu aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>15</sup> Cette question était facultative ; 24 membres ont sélectionné une ou plusieurs *méthodes visant à promouvoir un environnement favorable pour les OSC et la société civile dans les pays partenaires*, et 5 membres n'en ont retenu aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>16</sup> Cette question était obligatoire et tous les membres interrogés y ont répondu.

<sup>17</sup> Les enquêtes sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) ont été conçues avant l'adoption de la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, aspect qui n'était pas couvert dans l'enquête. Le commentaire présenté ici sur le traitement par les membres de la Recommandation prend acte du fait que la façon dont les membres prennent en compte cette articulation n'est pas couverte de façon détaillée dans leurs politiques à l'égard des OSC. Des plans visant à diffuser et promouvoir la mise en œuvre et le suivi de la Recommandation sont en cours d'élaboration à la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE, en collaboration avec le Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité (INCAF).

<sup>18</sup> La question suivante était posée : *qu'est-ce que votre institution retient comme avantage comparatif à collaborer avec les OSC ?*. Cette question était obligatoire et tous les membres interrogés y ont répondu. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>19</sup> Dans tous les domaines sauf deux, les membres ont été plus nombreux à attribuer des avantages comparatifs aux OSC des pays membres et aux OSC internationales qu'aux OSC des pays partenaires. Le fait que certains membres ne soutiennent pas directement les OSC de pays partenaires n'explique pas totalement cette différence, car seuls deux des membres ne soutenant pas directement les OSC de pays partenaires ont choisi de ne pas sélectionner d'avantages comparatifs pour les OSC des pays partenaires.

<sup>20</sup> Cette question était obligatoire et tous les membres interrogés y ont répondu. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>21</sup> L'enquête emploie le terme de « mécanismes/modalités de financement », mais la présente étude utilise simplement celui de « mécanismes de financement ».

<sup>22</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Cependant, un membre n'y ayant pas répondu, le nombre total des répondants est de 28.

<sup>23</sup> Pour les besoins de l'enquête, les types de *soutien sous forme de partenariats/accords-cadres et contributions au budget ordinaire* ont été fusionnés en une seule option.

<sup>24</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu.

<sup>25</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu.

<sup>26</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 22 membres ont sélectionné un ou plusieurs des *principaux facteurs influant sur leurs décisions concernant les mécanismes de soutien financier aux OSC* et 7 membres n'en ont sélectionné aucun. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>27</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>28</sup> Le terme « basé dans des pays en développement » est employé ici et ailleurs dans la présente étude lorsque les statistiques de l'OCDE sont évoquées, car c'est le terme utilisé dans les Directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques. Voir aussi la section 1.2.

<sup>29</sup> Le total des pourcentages n'est pas égal à 100 % parce qu'une faible fraction (presque 1 % en 2018) des apports des membres aux OSC sont notifiés dans les statistiques de l'OCDE en tant qu'apports non définis par type d'OSC.

<sup>30</sup> Une partie de l'augmentation de la part notifiée des apports aux OSC basées dans des pays en développement et/ou aux OSC internationales peut aussi s'expliquer par la façon dont ces apports sont notifiés, les membres attribuant désormais à ces OSC l'essentiel des apports auparavant déclarés comme indéfinis. La part des apports déclarés comme indéfinis a reculé de presque 8 % du total des apports aux OSC en 2010 à presque 1 % en 2018.

<sup>31</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Cependant, un membre n'y ayant pas répondu, le nombre total de répondants est de 28. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>32</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 23 membres ont répondu à la question de savoir s'ils ont des *mécanismes de financement qui aident explicitement les OSC à participer à la coopération Sud-Sud ou triangulaire* et 6 n'y ont pas répondu.

<sup>33</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 22 membres ont sélectionné un ou plusieurs des *principaux facteurs influant sur leurs décisions concernant le type d'OSC qu'ils soutiennent et sur leurs politiques et stratégies concernant les OSC ou la société civile* et 7 membres n'en ont sélectionné aucun. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>34</sup> Cette question de l'enquête aurait permis de recueillir des informations plus précises si elle avait été scindée en deux questions distinctes, l'une sur *le type d'OSC soutenue* et l'autre sur les *politiques, stratégies et priorités*.

<sup>35</sup> Il est à noter, cependant, que ces membres disposent d'autres moyens pour atteindre les OSC basées dans des pays partenaires. Ainsi, en Allemagne, le ministère fédéral de la Coopération économique et du développement ne soutient pas directement les OSC des pays partenaires, mais des organismes d'exécution allemands comme la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit et la KfW le font. La République tchèque a déclaré que sa contribution aux financements groupés multi-donneurs et les financements qu'elle apporte via les organismes de l'Union européenne et de l'ONU sont des moyens pour elle de toucher les OSC basées dans des pays partenaires.

<sup>36</sup> Bien entendu, le degré de confiance que le public accorde aux OSC varie selon le pays membre, l'OSC et aussi dans le temps. Toutefois, on peut dire qu'il est supérieur à celui qu'il accorde aux OSC des pays partenaires car ces dernières entretiennent des relations moins directes avec le public du pays membre et sont moins connues de lui.

<sup>37</sup> La *voix des OSC et de l'opinion publique des pays membres* partage la troisième place, en termes de nombre de réponses, avec l'influence qu'ont les recommandations issues des *examens/évaluations des membres*.

<sup>38</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>39</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 23 membres ont répondu à la question de savoir si *le type d'OSC ou de société civile qu'ils soutiennent a évolué au cours des cinq dernières années* et 6 membres n'y ont pas répondu.

<sup>40</sup> Chacun de ces membres consulte les OSC des pays partenaires sur au moins quatre des cinq domaines d'action figurant dans le Tableau 2.2.

<sup>41</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire, et tous les membres interrogés y ont répondu. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>42</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 24 membres ont indiqué si leur *approche en matière de consultation des OSC a évolué au cours des cinq dernières années* et 5 membres n'y ont pas répondu.

<sup>43</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 24 membres ont sélectionné un ou plusieurs *principaux facteurs influant sur leurs décisions concernant leur approche en matière de consultation des OSC* et 5 membres n'en ont sélectionné aucun. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>44</sup> Cette question de l'enquête portait sur les *facteurs influant sur les décisions des membres concernant leur approche en matière de consultation des OSC* et sur l'approche des membres en matière de *sensibilisation du public/d'éducation au développement/de mobilisation des citoyens*. Le rôle des OSC dans la sensibilisation du public est examiné à la section 2.5.1.

<sup>45</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 19 membres ont sélectionné une ou plusieurs *méthodes utilisées pour coordonner et harmoniser leur soutien aux OSC et leur engagement à leurs côtés en collaboration avec d'autres donneurs au niveau du pays partenaire ou des services centraux* et 10 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>46</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Tous les membres interrogés ont répondu sauf un, ce qui donne un total de 28 répondants.

<sup>47</sup> Un membre, la CE, indique que les OSC sont *très satisfaites de ses processus de consultation au niveau des services centraux* ; 16 membres indiquent que les OSC sont *satisfaites* ; 7 qu'elles sont *partiellement satisfaites* ; et 5 indiquent que les *données sur le niveau de satisfaction ne sont pas disponibles*. Aucun des membres répondants n'a indiqué que les OSC n'étaient *pas du tout satisfaites des processus de consultation au niveau des services centraux*. Un des répondants ayant indiqué que les *données n'étaient pas disponibles* a également indiqué que les OSC étaient *satisfaites* des processus de consultation ; par conséquent, le nombre total de réponses s'élève à 29.

<sup>48</sup> Quatre membres répondants ont indiqué que les OSC étaient *satisfaites des processus de consultation au niveau du pays partenaire* et cinq ont indiqué qu'elles étaient *partiellement satisfaites*. Aucun n'a indiqué que les OSC étaient *très satisfaites* ou *pas du tout satisfaites des processus de consultation au niveau du pays partenaire*. Dix membres ont indiqué que les données sur le niveau de satisfaction n'étaient pas disponibles.

<sup>49</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 20 membres ont sélectionné un ou plusieurs *formats de proposition de financement pour le financement des OSC* et 9 membres n'en ont sélectionné aucun. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>50</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Tous les membres interrogés, sauf 2, ont répondu, soit au total 27 répondants. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>51</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 23 membres ont sélectionné une ou plusieurs réponses concernant la *durée du soutien financier apporté aux OSC* et 6 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>52</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 24 membres ont sélectionné une ou plusieurs réponses concernant la *fréquence des comptes rendus des OSC* et 5 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>53</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 19 membres ont sélectionné une ou plusieurs *méthodes utilisées pour coordonner et harmoniser leur soutien aux OSC et leur engagement à leurs côtés en collaboration avec d'autres donateurs au niveau du pays partenaire ou des services centraux* et 10 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>54</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Cependant, un membre n'y a pas répondu, ce qui donne au total 28 répondants. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>55</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 11 membres ont sélectionné une ou plusieurs raisons expliquant *pourquoi [ils mettent] mettre en commun des fonds pour les OSC* et 18 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>56</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Cependant, un membre n'y a pas répondu, ce qui donne au total 28 répondants. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>57</sup> Cette question de l'enquête était obligatoire. Cependant, 2 membres n'y ont pas répondu, ce qui donne au total 27 répondants. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>58</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 23 membres ont sélectionné un ou plusieurs moyens *d'encourager les OSC à développer leurs liens de redevabilité dans les pays partenaires où elles interviennent* et 6 membres n'en ont sélectionné aucun. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

<sup>59</sup> Il aurait été plus approprié que par cette question de l'enquête, il soit demandé aux membres s'ils invitaient instamment les OSC à *participer* à ces mécanismes d'autorégulation, et non s'ils s'emploient à *soutenir les mécanismes d'autorégulation des OSC*, ce qui aurait peut-être généré un plus grand nombre de réponses positives de la part des membres.

<sup>60</sup> Les *Principes directeurs* de Norad régissant le soutien à la société civile stipulent que les informations communiquées au public doivent l'être à un degré de détail qui ne met pas en péril le personnel, les partenaires ou les populations concernées.

<sup>61</sup> Les enquêtes sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) ont été conçues avant l'adoption de la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte

de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire, et elles ne couvraient pas l'exploitation, les atteintes et les abus sexuels.

<sup>62</sup> Cette question de l'enquête était facultative ; 24 membres ont sélectionné une ou plusieurs pratiques pour rendre accessibles au public les informations sur le soutien qu'ils apportent aux OSC et 5 membres n'en ont sélectionné aucune. Les membres pouvaient choisir plusieurs réponses.

# **3**

## **Propositions d'action à l'intention des membres du CAD et du CAD de l'OCDE en faveur de la société civile**

---

Ce chapitre présente des propositions d'action à l'intention des membres et du CAD-OCDE visant à améliorer l'efficacité de leur soutien à la société civile et aux organisations de la société civile (OSC), ainsi que de leur engagement auprès d'elles, et, par extension, à contribuer à l'instauration d'un environnement favorable à l'action de la société civile. Les mesures préconisées reposent sur les conclusions dégagées de l'examen des études publiées, des statistiques de l'OCDE, de données d'enquête et de consultations menées pour les besoins de la présente étude. Elles visent à nourrir et inspirer de plus amples échanges de vues entre les membres du CAD et les OSC, dans l'optique d'élaborer de nouvelles orientations ou une recommandation de façon à améliorer les modes de collaboration des membres avec le secteur de la société civile.

---

Les membres du CAD ont souscrit aux engagements énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il apparaît clairement que la réussite de ce programme ambitieux passe par un engagement sans réserve de l'ensemble des parties prenantes et par la mise à contribution de leurs ressources, qui sont considérables. Les organisations de la société civile (OSC) sont de précieux partenaires au développement pour les membres et sont elles-mêmes, en tant que telles, des acteurs importants du développement. La quasi-totalité des membres les soutiennent et collaborent avec des OSC, et elles reçoivent en moyenne 15 % des apports bilatéraux d'aide publique au développement (APD). Celles-ci représentent en outre une source considérable de contributions privées à la coopération pour le développement.

Les OSC sont par ailleurs des acteurs dynamiques du développement social, économique et démocratique. En leur qualité de prestataires de services et d'agents du changement, elles attirent l'attention sur des questions qui risqueraient d'être ignorées sans leur intervention, font entendre la voix de populations pauvres ou autrement marginalisées, et s'emploient à inciter l'ensemble des acteurs du développement à rendre compte de leur activité. Apporter un soutien efficace aux OSC est l'occasion de les aider à veiller à ce que les progrès en direction des Objectifs de développement durable (ODD) ne laissent personne de côté. Aussi est-il essentiel que les membres axent plus particulièrement leurs efforts sur les apports destinés aux OSC et à la société civile.

Les nombreuses données qualitatives et quantitatives recueillies aux fins de la présente étude montrent que les membres n'ont cessé, jusqu'à aujourd'hui, de faire évoluer leurs politiques et leurs objectifs de collaboration avec les OSC et la société civile, le soutien financier qu'ils apportent aux OSC, leurs investissements dans le dialogue et la consultation avec celles-ci, les obligations administratives dont s'accompagne leur soutien, et leurs approches en matière de suivi et d'apprentissage à partir des initiatives menées par les OSC qu'ils financent. Ils peuvent encore intensifier leur action. Les publications spécialisées, les statistiques de l'OCDE, les données d'enquête et les consultations menées pour les besoins de la présente étude donnent une idée des pistes à suivre pour renforcer l'efficacité du soutien apporté par les membres aux OSC et à la société civile, et de leur collaboration avec celles-ci. Les propositions d'action exposées en guise de conclusion dans ce chapitre sont soumises en vue d'un examen plus approfondi – avec les membres du CAD et les OSC en particulier, mais également avec la communauté plus vaste des parties prenantes telles que les autres fournisseurs de coopération pour le développement, les fondations et le monde universitaire – afin de déboucher à terme sur des orientations ou sur une recommandation qui reposeraient sur la présente étude.

### 3.1. Propositions d'action à mener par les membres du CAD

#### **3.1.1. Une plus grande convergence dans la manière dont les membres définissent la société civile et les OSC s'avère nécessaire pour favoriser une compréhension commune et rendre compte de la diversité de la société civile**

#### **Gros plan – Proposition d'action à mener par les membres**

- Clarifier les définitions de la société civile et des OSC afin d'en favoriser une compréhension commune et d'en élargir le champ pour les rendre plus inclusives.

Les membres ne définissent et ne désignent pas tous la société civile et les OSC de la même façon. Pour certains, les OSC s'entendent comme des organisations formelles au sein d'un secteur de la société civile plus large, qui comprend, par exemple, les mouvements sociaux et d'autres formes non formelles d'associations entre individus. Certains membres définissent les OSC ou y font référence d'une manière

qui tient compte de la diversité du secteur de la société civile et y inclut entre autres les syndicats, les instituts de recherche et les établissements universitaires, les associations de diasporas ou d'immigrés, les associations de femmes et les entreprises sociales. Certains autres ne font référence qu'à un seul type d'OSC – les organisations non gouvernementales (ONG) – ou aux organisations non gouvernementales de développement (ONGD).

La diversité du secteur de la société civile rend difficile l'élaboration de définitions communes à l'ensemble des membres. Une plus grande convergence des définitions n'en offrirait pas moins de clairs avantages. Elle favoriserait une plus grande cohérence entre les membres dans la mise en œuvre des propositions d'action figurant dans la présente étude. Elle aiderait également les OSC et la société civile en général à mieux comprendre quelles sont, parmi ces propositions d'action, celles qui bénéficient prioritairement des politiques et du soutien des différents membres. Des définitions claires de la société civile et des OSC permettrait aux membres de mieux comprendre leurs points de vue respectifs.

Les définitions que donnent l'OCDE et le CAD des OSC (et des ONG) constituent un bon point de départ pour assurer une plus grande convergence des définitions entre les membres. Il importe en outre de donner une large définition de la société civile et des OSC, de manière à rendre réellement compte du large éventail d'acteurs formels et informels qui constituent le secteur de la société civile, et dont les rôles au regard du développement sont nombreux et variés. L'adoption d'une définition non restrictive constitue un socle de base sur lequel les membres peuvent faire reposer leurs politiques, leur soutien financier et des dispositifs de participation inclusifs et représentatifs de la diversité du secteur de la société civile.

### **3.1.2. Des politiques à l'appui de la coopération avec la société civile et les OSC sont nécessaires pour garantir la clarté et la transparence des objectifs**

## **Gros plan – Propositions d'action à mener par les membres**

- Se doter de documents stratégiques portant spécifiquement sur les OSC ou la société civile, quelle que soit la forme qu'ils revêtent (ex. : texte législatif, politique, stratégie, principes, orientations ou plan d'action).
- Veiller à tout le moins à ce qu'un document stratégique définisse les objectifs de la collaboration avec la société civile et les OSC, considérées à la fois comme des partenaires d'exécution et comme des acteurs du développement à part entière, et à ce qu'il fasse état par ailleurs de la nécessité de renforcer une société civile indépendante et pluraliste, composante essentielle d'une société juste, démocratique et durable. Ce document devrait également aborder les problématiques contextuelles, par exemple les enjeux relatifs à l'espace civique.
- Intégrer les enjeux en rapport avec les OSC ou la société civile, notamment ceux qui ont trait à l'espace civique, au-delà des politiques de coopération pour le développement, en tenant compte des autres domaines de l'action publique.
- Élaborer et assurer un suivi de ces politiques en concertation avec les OSC, conformément aux bonnes pratiques en matière de dialogue et de consultation.

Un document stratégique fournit un cadre global transparent dans lequel les membres peuvent inscrire leur soutien aux OSC et leur collaboration avec ces dernières au titre de la coopération pour le développement. Une politique doit donner des orientations suffisantes pour guider les décisions des membres relatives au soutien qu'ils allouent aux OSC et à leur coopération avec ces dernières. Faute d'une telle politique, les travaux des membres avec les OSC risquent de se limiter à des interventions ponctuelles et à des versements de fonds non assortis d'orientations stratégiques destinées à atteindre les objectifs de développement. À l'heure actuelle, les trois quarts environ des membres indiquent avoir

mis en place des politiques de collaboration avec les OSC, et un peu plus de la moitié d'entre eux se sont dotés d'une politique portant spécifiquement sur la société civile ou les OSC.

Un document stratégique ne doit pas nécessairement être une politique proprement dite : il peut s'agir d'une stratégie, de principes, d'orientations ou d'un plan d'action. Il ne doit non plus nécessairement se limiter à la société civile ou aux OSC. Ce qui compte, c'est que le document stratégique présente une vision de la société civile et des OSC, considérées à la fois comme des partenaires des membres pour la mise en œuvre des actions de développement et comme des acteurs du développement à part entière ; qu'il contienne une analyse des raisons qui incitent le membre à collaborer avec la société civile et les OSC ; et qu'il mette en évidence l'utilité des OSC en tant que partenaires pertinents et efficaces du développement et l'intérêt d'œuvrer en faveur d'une société civile diverse et indépendante, composante essentielle d'une société juste, démocratique et durable. Ce document devrait également prendre en considération les problématiques contextuelles auxquelles sont confrontées la société civile et les OSC en matière de développement, telles que les enjeux relatifs à l'espace civique. Une politique globale décrirait par ailleurs les principes de la collaboration avec les OSC, les dispositifs de soutien financier, le mécanisme de dialogue et les approches adoptées en matière de suivi des résultats et d'apprentissage. Elle peut proposer diverses approches envisageables dans les domaines où certaines orientations suscitent des incertitudes.

Les membres doivent en outre tenir compte des problématiques liées à la société civile dans leurs politiques globales de coopération pour le développement. Pour renforcer la cohérence des politiques à l'échelle de l'ensemble de l'administration, il est indispensable d'intégrer les enjeux en rapport avec la société civile, et en particulier ceux liés à l'espace civique, dans d'autres domaines d'action tels que la politique étrangère, les politiques relatives à l'investissement du secteur privé, le commerce, les questions migratoires, la sécurité, la fiscalité et les technologies numériques ou encore les autres politiques nationales qui ont une incidence sur les OSC. Ces politiques peuvent ne pas seulement influencer sur la capacité des OSC à contribuer efficacement au développement, mais il apparaît que les OSC peuvent aussi apporter à leur élaboration une perspective et une expérience précieuses, et jouer un rôle dans leur mise en œuvre.

Les politiques portant spécifiquement sur la société civile ou les OSC et les autres politiques doivent également être élaborées et suivies en collaboration avec les OSC, en appliquant les bonnes pratiques de dialogue et de consultation exposées à la section 3.1.6. En l'absence de consultation, les politiques des membres seront déconnectées de l'expérience des OSC et de leurs besoins et risqueront de ne pas être pertinentes. La consultation est impérative pour assurer la transparence et pour favoriser l'appropriation des orientations stratégiques par les OSC.

**3.1.3. Les membres devraient poursuivre deux types d'objectifs dans leur collaboration avec les OSC et la société civile afin de tirer le meilleur parti de la valeur intrinsèque du secteur tout comme du rôle indispensable qu'il est amené à jouer.**

## Gros plan – Propositions d'action à l'intention des membres

- 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.
- Intensifier les efforts visant à renforcer la société civile dans les pays partenaires en favorisant la mise en place d'un environnement favorable à leur action en concertation avec les pouvoirs publics des pays partenaires, entre autres méthodes.
- Montrer leur soutien à des approches qui permettent de renforcer l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix dans le cadre des deux types d'objectifs.

La quasi-totalité des membres poursuivent des objectifs multiples au titre de leur collaboration avec les OSC et la société civile. Pour une majorité de membres, l'un des principaux objectifs consiste à mettre en œuvre des programmes de fourniture de services. Ils sont presque aussi nombreux à se fixer également comme principal objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires. Pour ce qui est des objectifs, une majorité de membres considèrent donc que leur soutien aux OSC peut avoir une double utilité : il leur offre non seulement un moyen d'atteindre d'autres objectifs de développement que le seul renforcement de la société civile dans les pays partenaires, liés par exemple à certains secteurs ou certains thèmes en particulier (ex. : santé, éducation, démocratisation, ou égalité femmes-hommes), mais aussi de contribuer au dynamisme, au pluralisme et à l'indépendance de la société civile dans les pays partenaires. Les membres doivent poursuivre ces deux types d'objectifs. Il importe que les membres adoptent cette ligne de conduite afin d'optimiser leur collaboration avec les OSC en reconnaissant aussi bien la valeur intrinsèque de la société civile pour le développement social, économique et démocratique d'un État que le rôle indispensable des OSC en tant que partenaires d'exécution. Les membres doivent garder à l'esprit que, s'ils s'abstiennent de poursuivre l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires, ils risquent d'investir dans la promotion d'une société civile et d'OSC dont l'ancrage local est insuffisant, de même que la redevabilité, et qui ne reflètent pas la diversité du secteur de la société civile.

Les membres doivent veiller à ce que leurs politiques, ainsi que les modalités de leur soutien financier aux OSC et leur collaboration avec ces dernières soient conformes à ces deux types d'objectifs. Les modalités et les dispositifs de soutien financier mis en œuvre par les membres, et le type d'OSC qui en bénéficient, ont des répercussions profondes sur le secteur des OSC et la société civile des pays partenaires, et peuvent compromettre l'objectif déclaré de renforcer la société civile dans ces pays. Les membres doivent faire en sorte que leurs méthodes de travail ne soient pas dommageables aux OSC et à la société civile dans les pays partenaires.

La méthode la plus souvent retenue par les membres pour renforcer la société civile dans les pays partenaires consiste à y promouvoir l'instauration d'un environnement favorable, aspect essentiel en cette époque où l'espace civique des OSC et de la société civile tend à se rétrécir partout dans le monde. Les membres doivent continuer d'investir dans ce domaine, et ils seraient même bien avisés d'intensifier leurs efforts. Dans le cas contraire, leurs investissements pourraient fondre comme neige au soleil à mesure qu'est restreinte la liberté d'action des OSC et de la société civile au sein des pays partenaires. Les membres peuvent avoir recours à diverses stratégies pour promouvoir l'instauration d'un environnement favorable dans les pays partenaires. Nouer un dialogue avec les pouvoirs publics de ces pays sur les

questions ayant trait à la mise en place d'un environnement favorable est l'une de ces stratégies. D'autres stratégies consistent par exemple à encourager le dialogue entre les OSC et les pouvoirs publics des pays partenaires, à participer à des instances multilatérales de défense de l'espace civique, à investir dans les institutions gouvernementales de pays partenaires, à renforcer les capacités en matière de réglementation, et à collaborer avec des partenaires du secteur privé pour mettre en évidence les avantages offerts par un espace civique ouvert.

Les membres doivent également tenir compte de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix lors de la définition des objectifs de leur collaboration avec les OSC, de manière à réduire les besoins des personnes et les facteurs de risque et de vulnérabilité auxquels elles sont exposées, ainsi qu'à prévenir les crises humanitaires.

### **3.1.4. Mécanismes et apports de soutien financier nécessaires pour poursuivre les deux types d'objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile**

#### **Gros plan – Propositions d'action à l'intention des membres**

- Corriger le déséquilibre entre les mécanismes de soutien et les apports à l'appui de projets/programmes déployés *par le canal* d'OSC en leur qualité de partenaires d'exécution pour le compte des membres, d'une part, et les mécanismes de soutien et les apports sous forme de partenariats, d'accords-cadres ou de contributions au budget ordinaire directement *destinés aux* OSC en leur qualité d'acteurs du développement indépendants, d'autre part, afin d'atteindre les deux objectifs de la collaboration avec les OSC et la société civile.
- À cette fin :
- renforcer les deux types d'objectifs dans le cadre du soutien *transitant par le canal* d'OSC, notamment en optant pour une approche la moins directive possible, et en concevant le soutien *par le canal* d'OSC de sorte qu'il serve l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires
- accroître les contributions au budget ordinaire *allouées à des* OSC
- définir les moyens de démontrer de manière plus convaincante l'utilité du renforcement d'une société civile pluraliste et indépendante en tant que résultat de développement
- pérenniser le recours à de multiples dispositifs de soutien financier.
- Repérer les obstacles au soutien et à l'encouragement d'une plus grande cohérence des actions dans le domaine humanitaire, du développement et de la recherche de la paix dans le cadre des dispositifs de soutien financier et y porter remède en collaborant avec les OSC de manière à garantir que les solutions proposées leur permettent de tenir compte comme il convient dans leurs travaux de l'articulation entre ces différents aspects.

Le soutien financier apporté par les membres doit être compatible avec les objectifs de leur collaboration avec les OSC et la société civile, du point de vue tant des modalités de soutien retenues que de la nature des OSC auxquelles ils accordent leur soutien. Toutefois, les apports d'APD alloués *aux* OSC et *par leur canal* ainsi que les mécanismes de financement privilégiés par les membres montrent que ces derniers tendent à collaborer de préférence avec les OSC (en leur qualité de partenaires d'exécution des programmes pour le compte des membres) considérées comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs de développement (relatifs à la santé, à l'éducation, à la démocratisation et à l'égalité femmes-hommes), aux dépens d'une collaboration avec les OSC en tant qu'acteurs à part entière du développement en vue de réaliser l'objectif de renforcer une société civile pluraliste et indépendante. Plus précisément, c'est ce que semble indiquer la prépondérance des mécanismes axés sur le soutien aux projets/programmes (y

compris via des appels à propositions) par rapport à l'utilisation de dispositifs de soutien sous la forme de partenariats, d'accords-cadres ou de contributions au budget ordinaire. C'est également ce que suggèrent les statistiques, selon lesquelles l'essentiel du soutien alloué par les membres est déployé *par le canal* d'OSC en leur qualité de partenaires d'exécution des programmes pour le compte des membres et n'est pas directement *destiné* à des OSC.

Toutefois, un examen plus approfondi de la façon dont les membres conçoivent leur soutien aux projets/programmes *par le canal* d'OSC et leur soutien sous forme de partenariats, d'accords-cadres et de contributions au budget ordinaire directement *destiné* à des OSC porte à croire qu'il n'est pas possible d'établir clairement lequel de ces deux types de soutien vise à répondre à un seul de ces types d'objectifs, ou aux deux. Les contributions au budget ordinaire allouées *aux* OSC ne sont pas le seul type de soutien financier que les membres peuvent apporter à l'appui de l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires. Si les membres ont une capacité limitée à fournir un soutien au budget ordinaire des OSC – pour des motifs d'ordre juridique ou administratif ou pour d'autres raisons telles que l'aversion pour le risque ou la pression à produire des résultats, par exemple – ils peuvent poursuivre l'objectif de renforcer la société civile dans les pays partenaires de diverses manières dans le cadre du soutien qu'ils apportent *par le canal* d'OSC.

Les membres doivent principalement établir un meilleur équilibre, que ce soit au sein des divers mécanismes de soutien financier ou entre ces derniers, entre les mesures visant à orienter de façon rigide les OSC de manière à satisfaire aux conditions définies par eux (portant par exemple sur les secteurs, les thèmes, les pays ou même des résultats particuliers), et la nécessité de s'adapter aux OSC en tant qu'acteurs du développement poursuivant leurs propres objectifs et mettant en œuvre leurs propres méthodes pour les atteindre. Les membres doivent respecter le droit d'initiative des OSC, en leur donnant une marge de manœuvre suffisante pour déterminer les priorités des programmes avec leurs publics, leurs partenaires et leurs bénéficiaires au niveau des pays partenaires. Seulement la moitié des membres demandent aux OSC qu'ils financent de collaborer avec leurs propres partenaires sur le terrain selon des modalités conformes aux priorités et aux demandes de ces partenaires, ce qui va à l'encontre de l'objectif des membres de renforcer la société civile dans ces pays. Un pilotage rigide nuit à la responsabilité et à la crédibilité des OSC au niveau des pays partenaires, et instaure un secteur de la société civile qui se conforme à l'évolution constante des priorités des membres, mais en néglige d'autres.

Les membres peuvent également apporter *par le canal* d'OSC un soutien spécifiquement conçu pour répondre à l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires. Les exigences de résultats auxquelles les membres sont soumis semblent les empêcher de décliner cet objectif en dispositifs propices à sa réalisation ; il leur faut par conséquent collaborer avec les OSC de façon à mieux définir les résultats escomptés du renforcement de l'indépendance et du pluralisme de la société civile. Les résultats pourraient par exemple être liés, mais sans s'y limiter, au renforcement des capacités des diverses OSC. Le type d'accompagnement, la promotion d'attitudes et d'approches de réciprocité et les méthodes orientées sur les systèmes mis en œuvre par certains membres sont propices au renforcement de la société civile et des OSC en tant qu'acteurs du développement indépendants.

Parallèlement, il est clair que les contributions au budget ordinaire *allouées* à des OSC sont le mode de soutien préférable, présentant des avantages pour les membres comme pour les OSC. Il s'agit du type de soutien le plus adapté au renforcement de la société civile dans les pays partenaires. Par ailleurs, le financement du budget ordinaire est le type de soutien le plus efficace au regard du développement, en termes de prévisibilité, de flexibilité, de durabilité, d'efficacité administrative (à moyen et long terme) et, surtout, sous l'angle de l'appropriation locale et de la redevabilité. C'est pourquoi les membres doivent proposer davantage de dispositifs de soutien financier sous la forme de contributions au budget ordinaire destinées *aux* OSC. Une importance accrue doit être accordée aux contributions au budget ordinaire, en ce qu'il constitue l'un des multiples mécanismes de financement qui offrent divers types de soutien et sont accessibles à des OSC de diverses natures.

Conformément à la Recommandation du CAD de 2019 sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, les divisions des membres chargées des OSC et de l'aide humanitaire doivent coopérer pour identifier les moyens de mieux concevoir leur soutien financier aux OSC afin de promouvoir des approches axées sur cette articulation et pour inciter les OSC à en tenir compte dans leurs travaux. Une approche cohérente et coordonnée doit régir les investissements des membres dans l'action humanitaire, le développement et la recherche de la paix. Faute de quoi les questions en souffrance liées à la vulnérabilité et à la résilience, ainsi que les causes sous-jacentes des crises humanitaires ne seront pas suffisamment prises en compte.

### **3.1.5. Un soutien financier accru devrait être apporté directement aux OSC des pays partenaires et à une plus grande diversité d'acteurs de la société civile**

#### **Gros plan – Proposition d'action à l'intention des membres**

- Tout en partageant, au niveau des membres et avec les OSC, les enseignements dégagés quant à la manière de venir à bout des obstacles, apporter un surcroît de soutien financier direct :
- aux OSC des pays partenaires
- et à un plus large éventail d'acteurs de la société civile.

Le soutien financier alloué par les membres aux OSC continue de bénéficier essentiellement aux OSC situées sur leur territoire et aux OSC internationales, même si les apports directs à destination des OSC des pays partenaires ont peu à peu augmenté ces dernières années. Comme indiqué au chapitre 2, les membres trouvent pour une large part les mêmes avantages comparatifs à travailler avec les OSC des pays partenaires qu'à le faire avec les OSC des pays membres ou les OSC internationales, ce qui porte à croire qu'il est possible de réorienter davantage le soutien direct vers les OSC des pays partenaires.

Le fait que les OSC internationales et celles des pays membres bénéficient d'investissements disproportionnés repose sur des raisons pragmatiques qui donnent à penser que cette tendance va se poursuivre. Il s'agit notamment des obligations légales, réglementaires et administratives des membres ; des coûts de transaction et des capacités limitées des membres à gérer et à assurer le suivi de leur soutien aux OSC ; de la vaste expérience et des compétences approfondies des OSC internationales et de celles des pays membres ; et des connaissances et des réseaux dont disposent ces types d'OSC. Les OSC des pays membres jouent par ailleurs un rôle fondamental dans la sensibilisation du public et la mobilisation des citoyens au niveau national, et elles bénéficient généralement de la confiance de l'opinion dans les pays membres. Une raison supplémentaire tient à l'influence que les OSC des pays membres et leurs soutiens à l'échelon national peuvent exercer à travers leur défense de l'octroi de financements à ces OSC par les membres.

Ces raisons ne doivent toutefois pas dissuader les membres d'accroître le soutien financier direct qu'ils apportent aux OSC et à la société civile des pays partenaires. Les propositions d'action présentées dans cette étude mettent en lumière certaines des mesures que les membres pourraient prendre pour faciliter l'octroi d'un soutien financier direct, par exemple investir dans le renforcement et l'amélioration des capacités des OSC des pays partenaires. Une autre de ces mesures consisterait en une simplification et/ou une harmonisation des exigences administratives des membres, que ceux-ci pourraient assortir d'une augmentation des ressources humaines affectées à la gestion du financement des OSC.

De même, les membres doivent continuer à réfléchir aux moyens d'étendre leur soutien à un plus large éventail d'acteurs de la société civile, au-delà des OSC traditionnelles qui œuvrent en faveur du développement ou des droits humains. Il s'agit notamment d'atteindre des organisations de la société civile

qui sont souvent négligées, mais dont l'ancrage local est réel et qui offrent une image fidèle du secteur de la société civile dans les pays partenaires, de sa croissance permanente et de sa diversification.

L'octroi d'un soutien financier supplémentaire aux OSC des pays partenaires, et à cet éventail plus large d'acteurs de la société civile, pourrait contribuer à faire progresser l'objectif de renforcement de la diversité et du pluralisme de la société civile dans les pays partenaires. Renoncer à mettre en œuvre ces mesures de soutien financier laisserait en suspens la question de savoir si l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires a davantage de chances d'être atteint par l'entremise d'OSC qui ne sont pas originaires de ces pays. Les membres qui adoptent et mettent en œuvre ces mesures peuvent ensuite tirer des enseignements des dispositions concrètes prises par eux pour réduire au maximum les obstacles réels ou ressentis – tels que les contraintes liées aux exigences administratives ou aux capacités, dont il a précédemment été question – qui les ont conduits à privilégier les OSC des pays membres ou les OSC internationales. Ils peuvent alors partager ces enseignements au niveau des membres, ainsi qu'avec les OSC.

### **3.1.6. Un dialogue plus intense, et plus fructueux, avec les OSC et la société civile s'avère nécessaire, en particulier au niveau des pays partenaires**

## Gros plan – Propositions d'action à l'intention des membres

- Continuer de mener un dialogue systématique avec les OSC des pays membres.
- Renforcer le dialogue avec les OSC des pays partenaires, et l'inscrire dans un cadre systématique.
- Mener, à la fois, un dialogue systématique et un dialogue ponctuel et informel.
- Encourager le dialogue avec les OSC sur d'autres sujets que le développement, et sur des questions plus vastes de politique étrangère, commerciale, ou en matière d'investissements du secteur privé.
- Encourager le dialogue entre les OSC et les autres acteurs, y compris les gouvernements des pays partenaires et le secteur privé.
- Rechercher les moyens d'instaurer une coordination avec les autres membres en vue d'un dialogue conjoint avec les OSC.
- Mettre en œuvre de bonnes pratiques de dialogue et de consultation, en prenant notamment en compte les problèmes d'inclusion et d'accessibilité, ainsi que d'autres aspects des bonnes pratiques.

Le dialogue et la consultation entre les membres et les OSC sont bénéfiques aux deux parties. Entre autres avantages, le dialogue et la consultation leur permettent d'apprendre les uns des autres, et à terme, de renforcer la pertinence et le réalisme des orientations des stratégies et des programmes des membres. Les OSC peuvent en outre profiter de la possibilité qui leur est donnée de nouer un dialogue avec les membres au sujet des politiques et programmes de ces derniers, de manière à mieux les connaître et à avoir un accès direct aux réflexions des membres et aux orientations qu'ils envisagent. Pour les membres, le dialogue avec les OSC est un gage de transparence, et il est donc essentiel pour l'exercice de la redevabilité à l'égard des OSC et du grand public. Il est en outre fondamental pour construire et entretenir des relations de confiance et de responsabilité mutuelle entre eux et les OSC.

Tous les membres consultent les OSC sur leurs politiques, leurs stratégies ou leurs autres orientations stratégiques. Ces consultations s'inscrivent de plus en plus dans un contexte systématique, via des modalités de dialogue régulier et prévu à l'avance (dialogue structuré). Elles sont toutefois beaucoup plus

courantes au niveau des services centraux que sur le terrain : même si une majorité de membres pratiquent encore des consultations dans les pays partenaires, celles-ci se déroulent sur un mode ponctuel, en fonction des besoins.

Les membres devraient continuer à promouvoir le dialogue et la consultation avec les OSC, mais il leur faut également attacher davantage d'importance au dialogue avec les OSC des pays partenaires. Le dialogue systématique et le dialogue ponctuel sont tous deux bienvenus. Le dialogue systématique est salubre du fait de sa prévisibilité et de sa transparence. Le dialogue ponctuel permet aux membres et aux OSC de débattre de questions émergentes, souvent dans un cadre moins formel propice à des échanges francs et sincères.

Le dialogue et la consultation avec les OSC doivent en outre aborder des problématiques plus vastes que celles liées aux politiques et aux stratégies de développement des membres. L'expérience et les points de vue des OSC concernant la situation sociale, économique et politique dans les pays partenaires sont tout aussi importants. Ces éléments peuvent non seulement éclairer les politiques étrangères, les politiques relatives à l'investissement du secteur privé, les politiques commerciales des membres, ainsi que les initiatives prises par ces derniers, mais aussi aider les membres à renforcer la cohérence de leur action. Les membres pourraient également promouvoir le dialogue entre les OSC et d'autres acteurs tels que le secteur privé et les gouvernements des pays partenaires. Parmi les points d'entrée pour engager un tel dialogue figurent les examens nationaux volontaires menés dans le cadre des ODD, que l'ensemble des pays doit mettre en œuvre en y associant de multiples parties prenantes et sur un mode consultatif, de même que le cycle de suivi du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement.

Les membres devraient par ailleurs continuer de réfléchir à la façon dont ils conduisent leur dialogue et leurs consultations avec les OSC, de sorte que cette démarche soit fructueuse et ne se limite pas à une simple formalité administrative. Les OSC ne disposent pas d'autant de ressources financières et humaines à investir dans les consultations que peuvent en avoir les membres. Des délais suffisamment longs devront par conséquent être prévus pour les consultations. Les membres devraient également envisager de coordonner certains de leurs dialogues avec les OSC, en particulier au niveau des pays partenaires, afin de contribuer à la gestion des demandes de consultation adressées aux OSC et d'éviter la mise en place de structures de dialogue parallèles.

Les OSC doivent pouvoir constater qu'elles sont prises au sérieux, que leurs investissements et leurs contributions au dialogue et aux consultations ont, dans les faits, une influence sur l'orientation des politiques et des programmes des membres, et que leurs propositions ne sont pas rejetées ou mises de côté parce qu'elles ne sont pas conformes aux positions et à l'orientation générale des membres, ou au langage qu'ils utilisent couramment. Les membres devraient mettre l'accent sur l'inclusivité, en particulier des groupes marginalisés, lors de la conception des mécanismes de dialogue et de consultation.

Le dialogue et la consultation avec les OSC et la société civile doivent :

- associer les divers acteurs de la société civile, en attachant une importance particulière aux plus marginalisés
- être conçus conjointement avec les OSC pour ce qui est à la fois des cadres du dialogue structuré et des questions abordées
- être prévisibles et organisés en temps voulu, être annoncés suffisamment à l'avance et prévoir un accès à la documentation
- faire preuve de transparence à tous les niveaux, s'agissant par exemple de l'ordre du jour et des critères de participation
- comporter des dispositifs de retour d'information sur les décisions prises et sur la question de savoir si les contributions des OSC ont été mises à profit, selon quelles modalités et à quelles fins

- bénéficier de ressources suffisantes – notamment sous l’angle des ressources financières et du renforcement des capacités, si nécessaire – aussi bien pour les organisateurs des consultations que pour les OSC consultées
- être accessibles dans différents formats, à savoir en présentiel ou à distance, à l’aide des technologies de l’information et des communications
- être régulièrement évalués à des fins d’amélioration continue.

Si ces bonnes pratiques ne sont pas respectées, le dialogue et la consultation apparaîtront comme un exercice purement formel et les membres donneront l’impression de manquer à l’exercice de la redevabilité.

**3.1.7. Les efforts visant à réduire les obligations administratives associées au soutien apporté aux OSC doivent être intensifiés, et déployés par un plus grand nombre de membres, en vue d’abaisser les coûts de transaction à la charge des membres et des OSC**

## Gros plan – Propositions d’action à l’intention des membres

- Évaluer, s’attacher à réduire autant que possible et suivre l’évolution de la charge que représentent les coûts de transaction découlant des exigences administratives des membres en :
  - privilégiant des exigences stratégiques et rationalisées
  - utilisant les formats et les systèmes propres aux OSC, ou définis en concertation avec ces dernières
  - mettant à disposition des financements pluriannuels
  - adaptant les exigences au volume de la contribution et au niveau de risque
  - assurant une coordination ou une harmonisation avec les autres membres, notamment au moyen de financements groupés multi-donneurs.
- Dans le cadre des efforts visant à alléger les coûts de transaction qui pèsent sur les OSC, revoir le Code de bonnes pratiques en matière d’harmonisation des donateurs de 2013 pour en faire le fondement de l’action individuelle et collective des membres.

Les OSC et les membres considèrent que les exigences de ces derniers concernant les demandes de financement, les propositions de projets et l’établissement des rapports sont excessivement lourdes. Par ailleurs, ces exigences sont très variables d’un membre à l’autre. Pour les OSC, en particulier celles qui bénéficient de sources de financement diversifiées, le temps, l’énergie et les autres ressources qu’elles doivent mobiliser pour satisfaire aux nombreuses exigences des différents membres les détournent de leur objectif de base, à savoir atteindre des résultats au regard du développement, que ce soit en qualité d’acteurs du développement à part entière ou de partenaires d’exécution des programmes. Les ressources consacrées au respect des exigences des membres entament les ressources dont disposent les OSC pour procéder à des investissements stratégiques, non seulement dans des initiatives à l’appui du développement sur le terrain, mais aussi dans le dialogue, l’apprentissage, l’analyse et les relations avec leurs partenaires, leurs bénéficiaires et leurs publics. La lourdeur des obligations administratives réduit par ailleurs les ressources que les membres peuvent affecter à des fins stratégiques comme celle d’atteindre un plus grand nombre d’OSC de pays partenaires, ou de plus larges secteurs de la société civile.

Certains membres s’efforcent de réduire la charge administrative liée au soutien qu’ils apportent aux OSC. L’allongement de la durée des accords, la simplification des lignes directrices et des procédures régissant

les demandes de financement, l'adoption de formats de proposition de projets et de rapports qui associent des sections définies par les membres à des formats choisis par les OSC, ainsi que la participation à des financements groupés multi-donneurs figurent au nombre des moyens mis en œuvre pour ce faire. De manière générale, toutefois, tant les membres que les OSC continuent de pâtir de la lourdeur de la charge administrative, notamment du fait que de nouvelles exigences peuvent annuler en peu de temps les économies réalisées sur les coûts de transaction. Les membres doivent déployer des efforts concertés pour rationaliser les exigences en ne retenant que celles qui sont essentielles au devoir de diligence et en supprimant celles qui sont superflues. Les membres devraient par ailleurs adapter les exigences au niveau de financement et au risque perçu que présente chaque initiative et/ou chaque OSC.

La lourdeur des exigences administratives et financières imposées par les membres constitue un écueil de longue date dans la relation entre les membres et les OSC. À mesure qu'ils concentrent leurs efforts sur l'allègement des coûts de transaction pesant sur les OSC, les membres devraient tirer parti des ressources existantes qui traitent de ce sujet. En particulier, il est temps de revoir le Code de bonnes pratiques en matière d'harmonisation des donateurs de 2013 ainsi que les outils qui y sont associés, puisqu'ils sont aussi pertinents, voire davantage, aujourd'hui qu'au moment de leur élaboration.

**3.1.8. La flexibilité et l'adaptabilité du suivi des résultats doivent être encore renforcées, et associées à un engagement en faveur de l'apprentissage, afin de renforcer la pertinence, l'appropriation et la durabilité**

## Gros plan – Propositions d'action à l'intention des membres

- Travailler en collaboration avec les OSC afin de définir les cadres de résultats et les indicateurs les plus pertinents au regard de chaque initiative, des changements escomptés et des populations pour lesquelles elle a été conçue.
- Travailler en collaboration avec les autres membres et les OSC afin d'étudier et de tester des indicateurs de résultats à utiliser aux fins du renforcement de la société civile.
- Mettre en œuvre des approches itératives en matière de gestion des résultats, en attachant une plus grande importance à l'apprentissage, afin d'étayer l'orientation des programmes de manière adaptable.
- Investir dans le renforcement des capacités de suivi des résultats et d'apprentissage des OSC.

La pression que subissent les membres afin de démontrer que l'APD qu'ils consentent, et notamment celle allouée aux OSC, produit des résultats au regard du développement ne devraient pas s'atténuer à brève échéance. Une telle évolution ne serait d'ailleurs pas souhaitable, car il est de l'intérêt de tous les acteurs de la coopération pour le développement de pouvoir soumettre des données sur leurs résultats, et de contribuer ainsi à pérenniser le soutien du public et des gouvernements en faveur de l'APD. L'obtention de résultats risque toutefois de prendre une importance démesurée et d'éclipser d'autres considérations dont il importe de tenir compte dans la coopération avec les OSC. Pour atténuer ce risque, la gestion des résultats doit être pratiquée de telle façon qu'elle permette aux OSC de continuer de se comporter en acteurs du développement indépendants, de favoriser l'appropriation locale et l'exercice de la redevabilité au niveau des pays partenaires, et d'adopter les trajectoires de changement non linéaires et à long terme auxquelles aspirent de nombreuses OSC.

La plupart des membres ont recours à des accords ou des contrats conventionnels assortis de cadres de résultats. Un nombre non négligeable d'entre eux emploient également des cadres de résultats adaptatifs, en appliquant des théories du changement moins linéaires et plus en accord avec le contexte. Les membres doivent aller plus loin en s'alignant sur les résultats et les indicateurs définis par les OSC afin de

garantir la pertinence et le réalisme de la planification et du suivi, et de soutenir la poursuite d'objectifs ayant un sens pour les partenaires et les bénéficiaires dans les pays partenaires. Dans le cas contraire, les résultats atteints peineront à s'inscrire dans la durée. Des indicateurs de résultats qualitatifs et axés sur les processus s'avèrent nécessaires, notamment des indicateurs qui prennent en compte l'objectif de renforcement de la société civile dans les pays partenaires. Une gestion axée sur les résultats flexible peut également permettre aux membres de travailler avec des OSC moins expérimentées dans le domaine de la planification et du suivi des résultats. Il est utile d'investir dans les capacités des OSC en matière de gestion axée sur les résultats, et ce qui permet d'obtenir des retombées à long terme aussi bien pour les OSC que pour les membres qui collaborent avec elles.

Quelle que soit l'approche adoptée par les membres en matière de résultats et de performances – qu'il s'agisse d'une gestion plus traditionnelle, axée sur les résultats, ou d'une gestion adaptative, plus récente – il importe de faire en sorte que le suivi et l'établissement des rapports assurés par les OSC et portant sur les initiatives de ces dernières se déroulent sur un mode réellement itératif. Les enseignements dégagés des avancées (ou de l'absence d'avancées) réalisées au regard des résultats doivent étayer le dialogue et la prise de décisions sur les orientations les plus efficaces à prendre à l'avenir, lesquelles seront ajustées sur la base de ces enseignements. S'abstenir de tirer parti de ces enseignements revient à laisser passer l'occasion, non seulement d'améliorer les programmes et d'accroître ainsi la probabilité d'obtenir des résultats, mais aussi de mettre en commun les domaines de réussite, les pièges à éviter et les bonnes pratiques, sur la base des enseignements dégagés par les OSC de leurs activités de suivi, ou autres.

### **3.1.9. Une plus grande attention doit être accordée à la redevabilité et à la transparence des OSC et des membres, compte tenu de leurs responsabilités partagées au sein d'environnements favorables**

#### **Gros plan – Propositions d'action à l'intention des membres**

- Mettre en place et soutenir le recours à un éventail varié de méthodes pour s'attaquer à la question de la redevabilité des OSC dans les pays partenaires, qui joue un rôle fondamental dans la promotion du renforcement de la société civile et l'instauration d'environnements qui lui soient favorables.
- Reconnaître que les pratiques des membres en matière de soutien aux OSC et de coopération avec ces dernières risquent, indirectement, de porter préjudice à la légitimité des OSC dans les pays partenaires, et, par voie de conséquence, de fragiliser au lieu de renforcer la société civile et les environnements qui lui sont favorables.
- Procéder à des auto-évaluations pour veiller à ce que les pratiques des membres en matière de soutien aux OSC et de coopération avec ces dernières ne sapent pas l'exercice de redevabilité des OSC dans les pays partenaires.
- Renforcer la transparence des financements alloués aux OSC en en proposant une ventilation par pays partenaire et en en assurant 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.

D'après un grand nombre de membres, aider les OSC à renforcer leur efficacité, leur redevabilité et leur transparence est un moyen important, bien qu'indirect, de promouvoir l'instauration d'environnements propices à la société civile dans les pays partenaires. Les membres doivent garder cela à l'esprit et intensifier leurs efforts pour promouvoir la redevabilité des OSC à l'échelon des pays partenaires. Une mesure importante à cet égard, qu'ils pourraient être plus nombreux à prendre consiste à exhorter les OSC

à participer à des dispositifs d'autoréglementation au niveau des pays partenaires. Les membres pourraient également choisir d'investir dans la mise en place et le maintien de tels dispositifs, en mettant à profit les enseignements et l'expérience issus de diverses initiatives internationales, nationales et sectorielles d'autoréglementation.

D'autres méthodes sont insuffisamment mises en œuvre mais n'en méritent pas moins de bénéficier de l'attention des membres. Elles consistent notamment à encourager la coordination entre les OSC et entre celles-ci et les gouvernements des pays partenaires ; à mettre en place des dispositifs de retour d'informations à l'intention des bénéficiaires et des publics visés ; et à inciter au respect des exigences réglementaires des pays partenaires. Des investissements plus massifs dans ces méthodes pourraient contribuer à atténuer le risque que les dispositifs de redevabilité des membres ne se substituent à ceux qui existent au sein des pays partenaires. Conformément à la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire, les membres doivent également procéder à des investissements pour guider et encourager les OSC avec lesquelles ils collaborent à mettre en place des systèmes internes robustes pour prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels dans le cadre de leurs activités, et pour y apporter une réponse.

Comme il ressort de la présente étude, les membres doivent également se demander si leurs propres méthodes favorisent l'exercice de la redevabilité par les OSC vis-à-vis des parties prenantes des pays partenaires, en particulier pour ce qui est des dispositifs de soutien financier utilisés par les membres, des types d'OSC auxquelles ils apportent un soutien, et des exigences et des approches administratives qu'ils imposent en matière de suivi des résultats. Ces parties prenantes incluent les bénéficiaires et les publics des OSC ainsi que leurs partenaires – à savoir la population et les gouvernements des pays partenaires. La majorité des membres s'est engagée à promouvoir l'instauration d'un environnement favorable dans les pays partenaires, dans le but d'y renforcer la société civile. Ils ne sont toutefois pas assez nombreux à s'autoévaluer et à appréhender ainsi en quoi leurs pratiques risquent, indirectement, d'entraîner la mise en place d'environnements défavorables, qui nuisent à la capacité des OSC à mettre l'accent sur les liens de redevabilité dans les pays partenaires.

Bien que cette opinion ne soit pas partagée par les membres, le grand public et les gouvernements des pays partenaires considèrent de plus en plus que les OSC sont dépourvues de la légitimité que confèrent les liens et la solidarité avec les partenaires et les bénéficiaires à l'échelon local. Les membres doivent veiller à ce que les modalités de leur collaboration avec les OSC n'alimentent pas cette perception, et n'entraînent pas une crise de légitimité et de responsabilité pour les OSC. Recourir à des méthodes participatives pour l'établissement des programmes des OSC, comme le font de nombreux membres, est une approche utile mais insuffisante pour promouvoir l'exercice de la redevabilité de la part des OSC dans les pays partenaires lorsque d'autres aspects du soutien apporté par les membres mettent clairement à profit la réactivité et la responsabilité des OSC pour garantir le respect des conditions et des exigences imposées par eux.

Les membres peuvent – et nombre d'entre eux s'y emploient déjà – promouvoir l'instauration d'environnements favorables dans les pays partenaires à travers un dialogue avec les gouvernements des pays partenaires et dans les enceintes multilatérales, par exemple en encourageant et en soutenant les espaces de dialogue entre les OSC et les pouvoirs publics et en investissant dans les institutions publiques des pays partenaires. Ces approches ne permettent toutefois pas d'apporter une réponse adaptée aux restrictions de l'espace civique auxquelles est confrontée la société civile. Les membres doivent par ailleurs être prêts à évaluer et à remédier aux répercussions des pratiques qu'ils mettent en œuvre pour soutenir les OSC et la société civile et pour collaborer avec elles. Cette question ne se limite pas au point de savoir si les pratiques auxquelles ont recours les membres dans le cadre de leur collaboration avec la société civile conviennent aux OSC. Leurs pratiques influent sur la façon dont les nombreuses OSC attirées par les financements des membres sont perçues dans les pays partenaires – c'est-à-dire si elles sont ou non considérées comme durables, légitimes, bénéficiant d'un ancrage local et connectées avec

les publics et les besoins locaux, ou responsables au niveau des pays partenaires – et elles peuvent donc les rendre vulnérables face à des méthodes pénalisantes auxquelles peuvent avoir recours les gouvernements de pays partenaires.

Par ailleurs, les membres peuvent encore renforcer la transparence du soutien qu'ils apportent aux OSC au niveau des pays partenaires, notamment en améliorant l'accessibilité des informations sur les types de dispositifs de soutien employés, et sur les OSC et les programmes financés. Dans l'idéal, ils devraient également garantir en amont que les parties prenantes au sein des pays partenaires connaissent l'existence de ces informations et puissent y accéder facilement. Dans la pratique, cela pourrait se traduire par l'adoption de mesures visant à assurer que les parties prenantes des pays partenaires peuvent effectivement avoir accès aux informations par pays présentant un intérêt pour elles sans avoir à les rechercher sur le Web ou dans les bases de données mondiales. Ce faisant, les membres devront faire preuve de prudence afin de veiller à ce que tout apport de financement sensible, tel que les fonds alloués aux défenseurs des droits de l'homme et aux OSC situés dans des environnements précaires au niveau de la sécurité ait un niveau d'accessibilité approprié, qui n'expose pas ces acteurs à des risques (supplémentaires).

### 3.2. Propositions d'actions à l'intention du CAD de l'OCDE

#### Gros plan – Propositions d'actions à l'intention du CAD de l'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.
- Continuer à travailler avec la Communauté de pratique du CAD sur la société civile afin d'élaborer ces orientations ou cette recommandation et d'en promouvoir la mise en œuvre par les membres, et l'utiliser en guise d'enceinte d'apprentissage mutuel.
- Mettre à profit les possibilités de dialogue avec le Groupe de référence CAD-OSC pour le consulter au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces orientations ou de cette recommandation.
- Avec la Communauté de pratique et le Groupe de référence CAD-OSC, appliquer une approche itérative pour la mise en œuvre des orientations ou de la recommandation, qui sera guidée par l'apprentissage et l'adaptation qui en résultera.
- Réfléchir, avec les membres, à la possibilité de revoir la terminologie du CAD de l'OCDE, ainsi que les définitions de la société civile et des OSC.
- Engager un échange de vues avec les membres sur la pertinence et l'exactitude des codes attribués aux apports financiers en vertu des directives du CAD relatives à la notification selon qu'ils sont directement *alloués* à des OSC ou *acheminés par le canal* de ces dernières.

Une conclusion éloquente à laquelle aboutit cette étude a trait à l'influence limitée des orientations existantes du CAD de l'OCDE sur la prise de décision des membres concernant leur collaboration avec les OSC et la société civile. Le guide publié par l'OCDE en 2012, intitulé *Partenariat avec la société civile : 12 leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD*, ne figure pas parmi les principales sources d'influence les plus souvent mentionnées dans les réponses aux enquêtes menées auprès des membres. Toutefois, les recommandations des examens par les pairs du CAD sont plus fréquemment citées parmi les principaux éléments ayant influé sur la prise de décision. La nécessité de montrer les résultats obtenus,

les règles et réglementations des pays membres et l'influence des populations et des OSC de ces derniers sont les facteurs cités ayant à cet égard le plus de poids.

Compte tenu de cette conclusion, il est temps pour le CAD de l'OCDE de publier soit des orientations claires et à jour soit une recommandation sur la collaboration avec les OSC et la société civile. Le CAD de l'OCDE et ses membres, notamment au niveau des instances dirigeantes, sont très favorables à la publication d'un instrument d'orientation, ainsi qu'en atteste le programme de travail du CAD pour 2019-20, et comme l'ont confirmé les consultations menées pour les besoins de la présente étude. Une première étape consiste à élaborer des orientations ou une recommandation sur la base des conclusions de la présente étude et de nouvelles consultations, avec les membres par le biais de la Communauté de pratique CAD-OCDE sur la société civile, et avec les OSC à travers le dialogue avec le Groupe de référence CAD-OSC. Une autre étape consiste à poursuivre la collaboration avec la Communauté de pratique du CAD sur la société civile en vue de promouvoir ces orientations ou cette recommandation, en s'appuyant sur la Communauté de pratique, qui offre une enceinte d'échanges réciproques entre les membres, dédiée à la réflexion créative et à la mise en commun des enseignements et des idées concernant les moyens de relever certains des défis les plus persistants auxquels sont confrontés les membres dans leur collaboration avec les OSC et la société civile. Une approche itérative et adaptative de la mise en œuvre, établissant des échéances claires en matière d'apprentissage et d'examen et appliquée en consultation avec les OSC, contribuerait à garantir la pertinence et le réalisme de l'instrument d'orientation.

Toujours en consultation avec la Communauté de pratique du CAD et le Groupe de référence CAD-OSC, le CAD de l'OCDE pourrait s'employer à apporter une réponse à certaines questions fondamentales mises en lumière dans la présente étude. Au nombre de ces questions figurent d'une part le défaut de cohérence de la terminologie employée par le CAD – qui utilise le terme « ONG » dans les directives et celui « d'OSC » dans les publications spécialisées actuelles – et, d'autre part, la possibilité de mettre à jour les définitions de la société civile et des OSC, et de promouvoir leur usage commun parmi les membres.

Par ailleurs, un échange de vues sur l'utilité et la précision des directives est pleinement justifié, étant donné que les modes de soutien financier aux OSC utilisés par les membres ne peuvent être classés aussi clairement que le voudrait la distinction entre apports financiers alloués directement *aux* OSC et apports financiers acheminés *par leur canal* telle que décrite dans les directives du CAD pour l'établissement des rapports statistiques.

L'efficacité du soutien des OSC et de la coopération avec ces dernières fait partie intégrante d'un environnement favorable à la société civile. La présente étude présente certaines des évolutions positives et des lacunes ou des incohérences persistantes dans la façon dont les membres collaborent avec les OSC. Ses conclusions et ses propositions d'action peuvent préparer le terrain à une collaboration encore plus efficace entre les membres et les OSC dans le cadre de la coopération pour le développement.

## Annex A. Note méthodologique

Les principales sources d'information suivantes ont été consultées en vue de l'élaboration de l'étude :

- une enquête réalisée auprès des membres du CAD et une enquête réalisée auprès de réseaux d'organisations de la société civile (OSC)
- des travaux publiés, notamment des documents stratégiques, des rapports et des évaluations émanant des membres, des études réalisées par les OSC et des travaux universitaires
- les statistiques de l'OCDE sur l'aide publique au développement (APD)
- les contributions recueillies lors des consultations en personne et en ligne avec les membres du CAD (par le biais de la Communauté de pratique CAD-OCDE sur la société civile) et avec les OSC représentées au sein du Groupe de référence CAD-OSC ainsi que d'autres OSC.

L'enquête sur les modes de collaboration des membres du CAD avec la société civile (How DAC Members Work with Civil Society) a été diffusée aux 30 membres du CAD sur la période allant de novembre 2018 à mars 2019, et 29 membres y ont répondu. Bien que membre du CAD, la Grèce n'a pas participé à l'enquête, étant donné qu'elle n'a pas accepté de propositions de financement provenant d'OSC depuis 2007 environ.

Certaines questions étant facultatives, les réponses ne reflètent pas toutes l'expérience de l'ensemble des membres du CAD interrogés. Les taux de réponse sont indiqués dans des notes en fin de chapitre.

De nombreux membres du CAD passent par plusieurs mécanismes de financement pour soutenir la société civile et acheminent leurs fonds à la fois depuis les services centraux et au niveau des pays partenaires. Dans le cadre du questionnaire de l'enquête, les membres du CAD ont dû élaborer une réponse générale à partir de ces différents axes de financement.

Une enquête distincte, mais connexe, a été diffusée auprès de 15 réseaux d'OSC, fédérations ou plateformes issus d'une sélection de pays membres, de pays partenaires et d'OSC thématiques ou représentatives de groupes particuliers. Six réponses ont été reçues de la part de réseaux d'OSC situés dans six pays membres, certains représentant des dizaines et d'autres des centaines de membres. La finalité de l'étude n'était pas de mener une enquête détaillée des OSC et de leurs réseaux dans la totalité des pays membres. Compte tenu de l'existence de millions d'OSC dans le monde qui reçoivent une aide directe ou indirecte de la part des membres, il serait erroné de présumer que les données d'enquête représentent l'expérience de la société civile à l'échelle mondiale. Toutefois, les questions soulevées par les OSC qui ont répondu à l'enquête aient trouvé un écho dans les observations formulées par les OSC lors des consultations menées aux fins de l'étude ainsi que dans les travaux publiés donnent fortement à penser que les constats dressés par l'étude sont représentatifs de l'expérience des OSC.

Dans les réponses à l'enquête, il a notamment été fait référence à des documents stratégiques et rapports de suivi de membres du CAD qui ont également éclairé l'étude, ainsi qu'à une sélection de documents publiés par ou consacrés à des OSC et à la société civile dans la coopération pour le développement. Le chapitre 2 couvre l'essentiel de la littérature consultée, étant entendu qu'il ne prend pas en compte l'intégralité des travaux publiés, mais présente les études les plus importantes ou les thèmes récurrents.

Lorsque les informations ont été tirées de sources de premier plan, par exemple de politiques ou d'évaluations émanant des membres, l'étude cite directement ces sources. Dans le cas contraire, cela

signifie que les informations sont extraites des réponses à l'enquête ou des contributions apportées lors des consultations.

Lorsqu'elle cite une politique ou une pratique d'un membre, la présente étude fait référence au nom du pays, sauf si cette politique ou cette pratique émane d'une institution ou d'une agence de coopération pour le développement spécifique, ou s'applique spécifiquement à celle-ci, auquel cas c'est le nom de cette institution ou de cette agence qui est cité.

## Annex B. Apports financiers des membres du CAD dirigés vers des OSC

Tableau B.1. Aide publique au développement acheminée vers et par des OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Australie	379	455	480	431	498	432	335	237	263
Autriche	71	61	49	70	59	55	75	100	80
Belgique	320	330	299	308	294	294	306	290	303
Canada	689	646	639	707	724	778	832	899	933
République tchèque	0	15	15	16	16	18	20	19	23
Danemark	420	421	460	454	477	462	410	465	474
Institutions de l'UE	1 606	1 717	1 829	1 927	2 037	1 984	2 232	2 034	2 088
Finlande	178	175	174	193	200	212	129	129	121
France	147	118	136	102	246	215	223	280	339
Allemagne	947	902	1 019	1 066	1 112	1 160	1 437	1 581	1 610
Grèce	2	0	0	0	4	0	0	0	0
Hongrie	0	0	0	0	0	2	1	0	8
Islande	0	2	3	4	3	5	7	4	6
Irlande	234	222	210	214	216	199	198	199	200
Italie	86	104	65	148	171	220	209	231	280
Japon	367	274	377	293	285	307	262	271	224
Corée	21	26	29	30	36	42	42	48	40
Luxembourg	85	79	85	88	83	81	92	92	97
Pays-Bas	1 497	1 355	1 214	1 212	1 136	1 164	969	962	1 032
Nouvelle-Zélande	46	56	47	50	55	50	52	53	54
Norvège	743	731	721	800	830	874	880	900	868
Pologne	0	0	0	11	14	16	16	26	27
Portugal	22	19	17	15	14	14	15	13	13
République slovaque	0	0	0	4	3	4	8	8	5
Slovénie	4	5	4	4	3	2	2	2	2
Espagne	857	628	400	353	265	238	351	528	595
Suède	768	836	897	941	984	994	999	1 099	1 171
Suisse	510	528	603	666	753	849	825	815	823
Royaume-Uni	1 150	1 576	1 794	1 952	2 239	2 378	2 229	2 444	1 999
États-Unis	7 306	7 412	6 786	6 784	7 098	7 575	7 815	7 403	6 841
Total	18 457	18 692	18 350	18 842	19 856	20 623	20 971	21 129	20 520

Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>), Système de notification des pays créanciers (base de données), <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

**Tableau B.2. Aide publique au développement acheminée par le canal d'OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Australie	256	293	407	286	334	293	221	231	215
Autriche	70	59	49	69	58	54	73	98	79
Belgique	131	134	118	102	76	102	100	96	93
Canada	657	594	605	669	672	722	773	873	902
République tchèque	0	15	14	15	15	17	19	18	22
Danemark	273	258	324	226	229	217	197	264	435
Institutions de l'UE	1 606	1 717	1 827	1 924	2 029	1 975	2 221	2 022	2 068
Finlande	165	163	160	178	170	176	109	105	98
France	146	117	136	101	246	200	209	258	323
Allemagne	947	902	1 019	1 066	1 112	455	606	753	698
Grèce	2	0	0	0	4	0	0	0	0
Hongrie	0	0	0	0	0	2	1	0	7
Islande	0	0	3	3	3	5	6	3	4
Irlande	96	82	82	83	87	80	78	75	78
Italie	69	95	62	51	79	82	45	93	130
Japon	138	99	194	97	93	102	48	95	93
Corée	20	25	28	29	34	41	37	47	39
Luxembourg	63	73	77	67	64	67	60	65	79
Pays-Bas	1 298	1 312	1 174	1 146	1 063	1 055	849	855	938
Nouvelle-Zélande	26	42	32	37	39	34	36	40	44
Norvège	505	489	490	545	575	604	623	636	604
Pologne	0	0	0	11	14	16	15	26	27
Portugal	22	19	17	15	14	13	15	13	13
République slovaque	0	0	0	4	3	4	7	7	5
Slovénie	3	3	3	3	2	2	2	2	2
Espagne	814	616	398	351	261	236	350	527	595
Suède	602	712	575	612	595	538	730	863	937
Suisse	326	350	421	459	530	609	576	552	553
Royaume-Uni	787	1 075	1 289	1 439	1 670	1 819	1 795	1 956	1 525
États-Unis	7 306	7 412	6 758	6 784	7 093	7 574	7 814	7 401	6 835
Total	16 326	16 656	16 258	16 373	17 161	17 094	17 617	17 975	17 440

Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

**Tableau B.3. Aide publique au développement *allouée* à des OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Australie	123	163	73	145	165	140	115	6	48
Autriche	2	1	0	2	1	1	1	1	1
Belgique	189	197	181	206	218	192	206	193	209
Canada	33	51	34	38	51	56	59	25	31
République tchèque	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Danemark	147	163	136	228	248	245	213	200	39
Institutions de l'UE	0	0	3	4	8	9	11	12	21
Finlande	13	12	14	15	30	36	19	24	23
France	2	1	0	2	0	15	14	22	17
Allemagne	0	0	0	0	0	706	831	828	913
Grèce	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hongrie	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Islande	0	1	0	0	0	0	0	1	2
Irlande	138	140	128	130	130	118	120	124	122
Italie	17	8	3	96	92	138	164	138	150
Japon	229	174	182	196	193	205	214	176	131
Corée	1	1	1	1	2	1	5	1	1
Luxembourg	23	7	8	21	19	14	32	27	18
Pays-Bas	199	43	40	65	73	109	119	107	94
Nouvelle-Zélande	20	14	15	13	16	15	16	13	11
Norvège	238	242	231	255	255	270	257	264	264
Pologne	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Portugal	0	1	0	0	0	0	0	0	0
République slovaque	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Slovénie	2	1	1	1	1	0	1	1	0
Espagne	43	12	3	2	4	2	1	1	1
Suède	166	124	322	329	389	456	269	236	234
Suisse	184	178	182	207	223	240	249	262	270
Royaume-Uni	363	501	505	513	569	559	433	487	474
États-Unis	0	0	28	0	5	1	2	2	5
Total	2 131	2 036	2 091	2 469	2 695	3 529	3 355	3 154	3 080

Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>), Système de notification des pays créanciers (base de données), <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

**Tableau B.4. Composition, par secteur, de l'aide publique au développement acheminée par le canal d'OSC, 2010-18 (millions USD, versements, prix constants de 2018)**

Secteur CAD	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Infrastructures et services sociaux	8 661	8 805	9 597	9 420	9 430	8 588	8 714	8 442	8 311
Éducation	925	862	938	803	766	835	1 064	1 029	962
Santé	989	1 190	1 245	1 376	1 557	1 458	1 349	1 131	1 051
Politique en matière de population/Santé & fertilité	2 656	2 791	2 909	2 926	2 704	2 562	2 612	2 400	2 130
Distribution d'eau et assainissement	330	322	356	342	401	429	356	360	346
Gouvernement & société civile	3 092	3 048	3 614	3 475	3 495	2 946	2 988	3 155	3 409
'- dont soutien aux institutions et organisations qui œuvrent pour l'égalité entre les sexes	182	283	204	150	169	276	210	163	251
Infrastructures et services sociaux	669	591	535	499	506	358	345	367	414
Infrastructures et services économiques	591	546	443	515	462	367	434	416	438
Transports et entreposage	183	110	54	97	37	32	46	28	20
Communication	27	41	24	22	16	20	28	25	25
Énergie	68	98	93	92	133	82	75	71	76
Banques et services financiers	93	90	123	98	96	96	122	86	103
Entreprises et autres services	219	207	150	206	180	137	163	205	214
Production	1 072	1 072	1 032	1 000	1 078	1 215	1 167	1 227	1 128
Agriculture, sylviculture et pêche	806	827	809	751	847	949	900	908	835
Industries manufacturières, extractives, construction	163	147	113	138	129	164	203	202	180
Politique commerciale et tourisme	103	98	110	112	102	102	64	117	114
Protection de l'environnement général	309	331	329	368	477	416	406	446	393
Aide alimentaire	562	750	596	412	496	612	549	629	550
Aide humanitaire	3 354	3 335	3 032	3 489	4 132	4 859	5 235	5 498	5 307
Intervention d'urgence	3 133	3 085	2 782	3 204	3 807	4 518	4 905	4 994	4 981
Reconstruction	91	130	84	77	118	155	113	162	136
Prévention des catastrophes et préparation à leur survenue	130	120	166	208	207	186	218	343	190
Réfugiés dans les pays donateurs	204	153	169	165	212	204	368	429	443
Non spécifié	1 574	1 664	1 059	1 004	875	834	745	820	885
<b>Total</b>	<b>16 326</b>	<b>16 656</b>	<b>16 257</b>	<b>16 373</b>	<b>17 161</b>	<b>17 094</b>	<b>17 617</b>	<b>17 907</b>	<b>17 455</b>

Source : (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>

## Références

- OCDE (2020), *Système de notification des pays créanciers (base de données)*, [1]  
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=6d0aaab2-496a-476d-bd77-664232aa9a99&themetreeid=3>.



## Objectif développement

# Les membres du Comité d'aide au développement et la société civile

L'agenda 2030 pour le développement durable est clair sur la nécessité d'impliquer les organisations de la société civile (OSC) dans la mise en œuvre et le suivi des objectifs de développement durable. Grâce à leur capacité à faire entendre dans les processus de développement la voix de ceux qui sont en première ligne de la lutte contre la pauvreté, les inégalités et la vulnérabilité, les OSC peuvent contribuer à ce que personne ne soit laissé pour compte. Afin de travailler au maximum de leur potentiel, elles ont besoin que les membres du Comité d'aide au développement (CAD) leur permettent d'évoluer dans des environnements favorables.

Cette étude fournit un examen complet des différentes manières dont les membres du CAD soutiennent la société civile et travaillent avec elle. Elle fait valoir qu'ils peuvent faire davantage pour améliorer leurs modalités de collaboration avec la société civile ainsi que leurs pratiques. À cette fin, les recommandations concrètes de ce rapport pour approfondir la discussion avec les membres du CAD, les OSC et d'autres acteurs seront développées sous la forme d'une orientation ou d'une recommandation sur les manières de travailler plus efficacement avec la société civile, et donc de rendre les environnements des OSC plus favorables.



IMPRIMÉ ISBN 978-92-64-63393-3  
PDF ISBN 978-92-64-32973-7



9 789264 633933