

**Efficacité du développement des organisations internationales de la  
société civile :**

**Réflexions sur les progrès réalisés en matière de partenariats  
équitables, de solidarité et de responsabilité**

**Implications des principes d'Istanbul et de la recommandation du Comité d'aide  
au développement (CAD) sur les OSC  
Permettre à la société civile d'agir pour les OSCI**

**Un document de travail du POED**

**Préparé pour la circonscription OSCI du  
Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED)  
par**

**Chilande Kuloba-Warria  
Conseil de Warande, Kenya  
Autrice principale**

**Brian Tomlinson  
AidWatch Canada  
Chercheur**

**mars 2023**



## Remerciements

Ce document de travail du POED a été élaboré sous la direction de Luca De Fraia (Secrétaire général adjoint d'Action Aid Italie), qui a assuré la gestion générale, la perspicacité et l'opportunité d'explorer l'efficacité du développement des OSCI à travers le prisme des OSC du Sud. Nous sommes profondément redevables aux 14 personnes interrogées dans le cadre de cette étude (annexe sept), qui ont généreusement donné de leur temps pour partager des points de vue francs et perspicaces sur la dynamique complexe et stimulante des partenariats entre OSC. Nous espérons que le rapport reflète et s'appuie sur leurs observations sur les défis que posent les partenariats équitables, mais aussi sur les orientations et les exemples à suivre pour aller de l'avant. Nous avons également beaucoup apprécié les contributions clés des membres du groupe de référence (annexe sept), qui ont aidé à façonner la recherche et ont offert de précieuses perspectives et suggestions sur le projet de rapport.

Chilande est l'autrice principale du rapport et de ses conclusions. Brian a contribué à un résumé des "Tendances internationales clés affectant la mise en œuvre des Principes d'Istanbul par les OSCI" (Annexe 3) et à une "Revue de la littérature sur le renforcement du développement local : Questions clés pour les OSCI" (Annexe 5). Ensemble, nous espérons qu'ils offriront des perspectives uniques sur la dynamique du pouvoir affectant les OSC locales dans un écosystème de la société civile constitué de partenariats nord-sud.

L'objectif principal de cette étude est de contribuer à un débat éclairé et permanent de la société civile sur les pratiques des OSCI, en mettant l'accent sur les initiatives et les changements de comportement qui favorisent l'efficacité du développement des OSC dans le cadre de partenariats équitables. Nous espérons que ce rapport contribuera à la réalisation de cet objectif. Nous nous réjouissons d'écouter et de contribuer à ces discussions.

Chilande Kuloba-Warria  
Autrice principale

Brian Tomlinson  
Chercheur

## Avant-propos

Le secteur OSCI du POED a régulièrement examiné dans quelle mesure le secteur s'est aligné sur les principes d'efficacité sur lesquels la communauté des OSC s'est mise d'accord il y a plus de dix ans, les Principes d'Istanbul. Cette étude intervient à un moment où la communauté des donateurs s'est positionnée en adoptant les recommandations du CAD sur l'habilitation de la société civile et où l'on assiste à une nouvelle vague de discussions publiques sur des dimensions clés telles que la décolonisation et la localisation de la coopération au développement. Ce rapport offre un instrument très puissant pour relier tous ces points et aider à naviguer dans le débat en cours.

Les rapports du POED de ces dernières années ont exploré ces domaines cruciaux pour l'efficacité des OSC, par nécessité, d'un point de vue qualitatif, en s'appuyant principalement sur des analyses documentaires et, plus important encore, sur la -compréhension de première main -de collègues experts. L'un des résultats réguliers de ces études commencées en 2016 est que les attentes clés concernant les partenariats justes et équitables entre les différents acteurs des OSC sont bien reflétées dans les documents stratégiques clés des OSC.

La mise en œuvre complète de ces attentes est souvent bloquée par un environnement opérationnel difficile pour les OSC. Parmi de nombreux autres facteurs critiques, de multiples lignes de responsabilité coexistent, y compris celles envers les gouvernements et les donateurs officiels, qui fixent les modalités des processus d'établissement des rapports. La pandémie mondiale de grippe aviaire et les nouvelles crises géopolitiques ont peut-être encore ralenti le rythme du changement car, par exemple, la fracture numérique et les restrictions à la mobilité ont encore exacerbé les déséquilibres existants.

Ce rapport va plus loin en abordant les facteurs systémiques qui génèrent des relations déséquilibrées entre les OSC partenaires. Il reflète la difficulté qu'il y a parfois à démêler les questions de définition de ce qui est mondial ou véritablement local. Il propose des bonnes pratiques et des leçons pour continuer à construire des partenariats plus équitables à partir de bases plus solides, y compris un engagement en faveur d'un développement mené localement.

Pour le POED, la création d'un espace de discussion bien informé sur le partenariat équitable, dans le contexte des engagements visant à renforcer le leadership de la société civile dans les pays partenaires, est une préoccupation prioritaire pour les années à venir. Nous pensons que la communauté des OSC devrait discuter ouvertement de la manière de faire mieux et, plus important encore, devrait développer sa propre compréhension des défis qui nous attendent, qui ne peuvent pas être définis exclusivement par des partenaires de développement plus puissants. Ce -rapport peut y contribuer, par exemple en reconnaissant la valeur ajoutée (et l'évolution des rôles) des différents acteurs et en recentrant le débat sur le développement local plutôt que sur la localisation.

Nous sommes redevables à Chilande Kuloba-Warria d'avoir constamment dirigé cet effort. Nous tenons également à remercier Brian Tomlinson pour son engagement sans faille. Nos remerciements vont à tous ceux qui ont rendu ce rapport possible, y compris le groupe de référence qui a accompagné ce travail (voir annexe sept), et leur générosité dans la mise à disposition de leur expertise.

mars 2023

Luca De Fraia

Secrétaire général adjoint

ActionAid Italie

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>A) Contexte</b>	<b>9</b>
<b>B) Méthodologie</b>	<b>13</b>
<b>C) Résultats</b>	
1. Notions de partenariats équitables	14
2. La question des flux de financement et de leur effet sur l'économie nationale Développement de partenariats équitables	23
3. L'énigme de la localisation et du développement local	23
4. Les défis posés aux OSCI par la transition vers le développement local	25
5. Obstacles à la réalisation du développement local par les OSCI	26
6. Repenser les rôles des OSCI	27
7. Responsabilité et transparence entre les OSCI et les OSC du Sud	29
8. Questions à examiner	29
9. Derniers mots	32
<b>Annexe 1</b>	<b>33</b>
A) Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC	
B) Résumé de la recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile	
<b>Annexe 2</b>	<b>37</b>
Mise en correspondance des principes d'Istanbul avec la recommandation du CAD	
<b>Annexe 3</b>	<b>40</b>
Principales tendances internationales affectant la mise en œuvre des principes d'Istanbul par les OSCI	
<b>Annexe 4</b>	<b>45</b>
Résumé des principales conclusions des études du POED sur les regroupements d'OSCI	
<b>Annexe 5</b>	<b>47</b>
Initiatives en matière de développement local	
<b>Annexe 6</b>	<b>49</b>
Renforcer le développement local : Questions clés pour les OSCI	
Une revue de la littérature	
<b>Annexe 7</b>	<b>71</b>
A) Liste des personnes interrogées	
B) Groupes de référence	
<b>Annexe 8</b>	<b>72</b>
Programme des questions de l'entretien	



## Résumé

En tant qu'acteurs de la transformation du développement qui remettent en question les structures de pouvoir économiques, sociales et politiques dominantes dans leurs sociétés, les organisations locales de la société civile (OSCL) du Sud doivent également le faire au sein d'un écosystème mondial de la société civile. Cet écosystème reste largement dominé et façonné par le pouvoir, les priorités et les ressources des OSC et les relations émanant du Nord, y compris de leurs gouvernements. De plus en plus, les OSCL du Sud remettent en question ces relations de pouvoir, demandent que le développement soit dirigé et pris en charge par le Sud, et parviennent finalement à la justice et à l'équité en ce qui concerne les priorités de développement et l'accès des OSC du Sud aux ressources de base et aux ressources programmatiques.

Alors que les OSC ont adopté des normes mondiales qui devraient façonner ces transformations, les pratiques actuelles restent incompatibles avec les *principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC 2010* dans des domaines importants tels que les partenariats équitables, la solidarité et l'autonomisation des populations. Mais les pratiques des OSC sont aussi profondément affectées par le contexte politique dans lequel elles travaillent, y compris les politiques et réglementations des donateurs et des gouvernements.

Jusqu'à récemment, les donateurs ne disposaient pas de conseils systématiques sur la meilleure façon de soutenir un environnement favorable aux OSC. En juillet 2021, le Comité d'aide au développement de l'OCDE a adopté la *Recommandation sur la participation de la société civile à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire*, le premier instrument de politique juridique et standard commun pour protéger et promouvoir l'espace civique, pour soutenir pleinement les organisations de la société civile, y compris la priorité au développement local, et pour encourager l'efficacité, la transparence et la responsabilité des OSC.

Ce rapport, le quatrième d'une série d'études préalables menées par le POED, met en lumière les principaux défis et opportunités pour les organisations de la société civile internationale (OSCI) d'approfondir leurs pratiques en faveur d'un développement mené localement. Les OSCI sont des acteurs du développement, à la fois en tant que bénéficiaires de la coopération au développement des donateurs, aux côtés d'autres OSC, mais aussi en tant que principaux donateurs pour les OSCL dans le Sud. La *recommandation du CAD*, en appelant les donateurs à investir dans le leadership de la société civile locale dans les pays partenaires, peut inspirer le *principe d'Istanbul* qui met l'accent sur des partenariats équitables entre les OSCI et les OSCL.

Bien qu'elle s'applique directement aux politiques et aux pratiques des donateurs, la *recommandation* aura des répercussions importantes sur les pratiques de développement des OSCI en tant que principaux donateurs de la société civile et acteurs du développement dans les pays partenaires. Grâce à des entretiens dirigés et à une analyse documentaire, ce rapport s'appuie sur les perceptions de la société civile du Sud concernant les partenariats équitables et les changements de pouvoir, et pose la question suivante : quelles sont les principales implications pour les OSCI ? Quels sont les principaux obstacles et les moteurs du changement de comportement et d'une plus grande efficacité ?

Quelles sont les conclusions ?

- 1) **Dans le contexte du rééquilibrage des relations de pouvoir, les partenariats équitables ne doivent pas être une binaire à somme nulle.** Les partenariats équitables permettent un développement local en créant des modes d'engagement où les partenaires reconnaissent, respectent et donc alignent leurs forces respectives afin d'obtenir les résultats les meilleurs et les plus efficaces en matière de développement. Le **tableau 1** donne un aperçu de la valeur relative des contributions des acteurs locaux et internationaux.
- 2) **Le développement mené localement est un *continuum*** qui va des acteurs locaux informés et consultés sur un projet ou une initiative à une situation où le leadership local est soutenu pour accueillir, gérer et assumer la propriété et la responsabilité des résultats du projet. Ce cadre suggère une évolution progressive de la manière dont les OSCI peuvent transformer leurs relations et opérer les changements de rôles, de pratiques et de mentalités qu'exigent le développement mené localement et la décolonisation. Nous devons tous reconnaître qu'il est beaucoup plus difficile d'opérer un changement culturel que d'adopter une approche plus "technocratique". Le **tableau 2** compare les différentes perceptions des OSCI et des OSCL, ainsi que les points communs.
- 3) **Il est important que le secteur fasse la distinction entre les "partenariats égaux" et les "partenariats équitables".** L'équité est spécifique au contexte et nécessite une approche différenciée, qui doit être appliquée en fonction du déséquilibre historique des pouvoirs. Le **tableau 3** établit une distinction entre l'égalité et l'équité. L'objectif du partenariat est la recherche de l'égalité, ce qui exige de tous les acteurs qu'ils garantissent d'abord l'équité. Dans ce processus, les OSCL plaident en faveur d'un soutien et d'un élan supplémentaires qui leur permettraient d'atteindre leur plein potentiel. Ils cherchent à se placer sur un pied d'égalité avec leurs collègues des OSCI.
- 4) **La progression vers cet objectif a pris trop de temps,** non seulement en raison des différences de cadres conceptuels sur ce que ces notions signifient pour les différentes parties, mais aussi en raison de la résistance de ceux qui ont bénéficié de l'ancien mode de pensée et de l'ancienne pratique. Le **tableau 4** résume les points de vue des collègues sur les principaux défis, les pratiques indésirables et les pratiques souhaitables pour des partenariats équitables.
- 5) **La plupart des discussions actuelles sur la *localisation*, le *développement local* ou la *décolonisation* se déroulent en coulisses entre les donateurs, certaines OSC basées sur les donateurs et la fraternité internationale des OSC,** plutôt qu'avec les groupes et les activistes sur le terrain dans le Sud. Ces discussions sont centrées sur des débats techniques rationnels, linéaires et systématiques, avec une représentation et une inclusion inadéquates des acteurs de base eux-mêmes. Ainsi, les solutions proposées seront inévitablement empreintes des intérêts et du confort du Nord.
- 6) **Les OSCI et les partenariats externes ont évolué, avec davantage de voix à la table au niveau local ; la co-crédation de programmes a progressé au cours des cinq dernières années, mais elle se fait encore principalement avec les OSCL en tant qu'intermédiaires,** et elle est largement progressive. La co-crédation de programmes a progressé au cours des cinq dernières années, mais principalement avec les OSCL en tant qu'intermédiaires, et en grande partie de manière incrémentale. "*L'argent ne suit pas le discours*". La plupart des OSCL luttent pour "*rester en vie*" en ce qui concerne leurs opérations de base.

- 7) **Il est essentiel de renforcer les écosystèmes philanthropiques locaux** afin de renforcer les capacités et les options des OSCL, par exemple en 1) améliorant l'accès aux ressources locales ; 2) reconnaissant et quantifiant les actifs non financiers tels que le leadership ; 3) en plaidant auprès des gouvernements du Sud pour un environnement favorable à l'efficacité des OSC ainsi qu'à la philanthropie et à leurs investissements ; et 4) en instituant des plates-formes pour les dons de la diaspora.
- 8) **Il s'agit là de distinctions importantes entre la localisation et le développement mené localement, tant sur le plan conceptuel que dans la pratique.** Le **tableau 5** établit une distinction entre la localisation et le développement mené localement. Alors que la localisation se concentre sur la création d'un espace pour l'adaptation des OSC, tout en maintenant des barrières fondamentales qui empêchent les OSCL de travailler sur leurs propres priorités, le développement mené localement, dans le cadre de partenariats équitables, place les OSCL au centre et affirme leur droit à prendre des initiatives sur leurs propres priorités. Cependant, le développement mené localement peut aussi être trop limité dans sa portée et sa compréhension du contexte. Souvent, le développement n'est pas une question purement locale. Les problèmes auxquels sont confrontées les communautés sont souvent transnationaux, d'où la nécessité pour les OSC du Sud de travailler en symbiose et avec les OSC.
- 9) **La transformation des partenariats et le pouvoir équitable, qui nécessitent une redistribution des ressources, dans le contexte d'un nouveau financement du développement limité, impliquent que les OSCI actuelles auront une part moins importante du gâteau.** Les OSCI sont-elles prêtes à accepter et à planifier cet avenir avec leurs homologues du Sud ? Dans ce contexte, le rapport identifie un certain nombre d'obstacles structurels, institutionnels et comportementaux au changement :
- Structurellement - enracinée dans un héritage colonial et néocolonial et se répercutant en cascade dans le système d'aide depuis plus de cinq décennies ;
  - Sur le plan institutionnel - les priorités et les initiatives en matière de développement sont largement conçues dans le Nord et soutenues par un système d'attribution de l'aide du haut vers le bas ; et
  - Comportementales - Pratiques fondées sur une mentalité coloniale, le racisme et la discrimination, des attitudes patriarcales et des comportements de "sauveur blanc", disant aux autres dans leur propre pays ce qu'ils doivent faire.
- 10) **Les personnes interrogées et la littérature identifient également un certain nombre d'obstacles qui empêchent les OSCL de parvenir à un développement mené localement,** tels que la nécessité de s'aligner sur les exigences de conformité des donateurs, le rétrécissement de l'espace civique dans de nombreux pays, la concurrence inégale et déloyale avec les OSC, la perturbation des collaborations locales, les espaces sécurisés limités et l'accès limité au personnel senior des OSC.
- 11) **Le développement mené localement exige un examen approfondi des rôles des OSCI au sein du partenariat.** Cela n'implique ni ne propose que les OSCI se désengagent, mais plutôt qu'elles repensent à ce que seront ces nouveaux rôles : en tant que "courtier", "facilitateur" ou "accommodateur", en veillant au respect des exigences des donateurs, en ouvrant des portes au pouvoir et en partageant des informations, et en tant que défenseur et promoteur de l'engagement de la société civile dans les pays donateurs, etc.

**12) La responsabilité et la transparence font partie des domaines les plus faibles des pratiques actuelles des OSCI et des OSCL.** Des progrès limités ont été réalisés au niveau bilatéral dans le cadre de projets spécifiques, mais ils concernent rarement l'ensemble de l'institution. La transparence des OSCL en matière de gestion fiscale est rarement réciproque.

**13) Dans un environnement aussi dynamique pour le développement local, plutôt que des recommandations en tant que telles, ce rapport propose les questions suivantes pour aider à encadrer les discussions individuelles et collectives entre les OSCI et les OSCL :**

- Comment pouvons-nous nous efforcer de rendre l'écosystème de coopération internationale existant plus pertinent, plus réactif et plus accessible aux OSCL, en particulier aux groupes plus petits orientés vers la communauté dans le Sud mondial ?
- Comment soutenez-vous l'évolution des plateformes et des campagnes nationales dirigées et gérées par les OSC, qui sont essentielles pour le développement local, mais souvent marginalisées dans l'écosystème de l'aide ?
- Avons-nous créé des espaces où les militants discutent avec d'autres des solutions - des obstacles, des réalités et des besoins qui leur sont propres ?
- Que signifie être un collaborateur de confiance ?
- Comment identifier et soutenir les champions internes de cette nouvelle façon de travailler/penser et investir en eux et dans les systèmes d'infrastructure nécessaires pour qu'ils fassent avancer la cause ?
- Comment les OSCI peuvent-elles se repositionner en tant qu'alliées fiables des OSCL du Sud ?
- Comment les OSCI peuvent-elles investir dans le développement et le changement organisationnel à long terme avec des partenaires locaux/nationaux, dans le but d'établir des partenariats équitables et efficaces ?
- Comment les OSCI peuvent-elles se détacher des intérêts des donateurs nationaux ?

## Efficacité du développement des organisations de la société civile internationale : Réflexions sur les progrès réalisés en matière de partenariats équitables, de solidarité et de responsabilité

### Implications des principes d'Istanbul et de la recommandation du Comité d'aide au développement (CAD) sur les OSC Permettre à la société civile d'agir pour les OSC

#### A) CONTEXTE

Les organisations de la société civile (OSC) sont les principaux moteurs des transformations et des changements en matière de développement, dans des contextes locaux, nationaux, régionaux et mondiaux, en tant qu'élément dynamique de la vie démocratique dans les pays du monde entier. Elles soutiennent l'autonomisation des populations et renforcent leurs diverses luttes et initiatives pour revendiquer les droits humains essentiels et améliorer durablement la vie de millions de personnes, marginalisées par des modèles de développement enracinés dans une longue histoire de colonialisme et de pratiques coloniales.

Tout en contestant les structures de pouvoir économique, social et politique dominantes dans leurs sociétés, les organisations de la société civile locales (OSCL) du Sud doivent également le faire au sein d'un écosystème mondial de la société civile. Cet écosystème reste largement dominé et façonné par le pouvoir, les priorités et les ressources des OSC et des relations émanant du Nord, y compris de leurs gouvernements. Au sein de cet écosystème de la société civile, les organisations internationales de la société civile (OSCI) sont considérées comme des acteurs majeurs dotés du pouvoir formel et informel de façonner les priorités, les conditions et la mise en œuvre des programmes par le biais de la coopération au développement, ce qui a de nombreuses implications pour le développement axé sur les personnes dans le Sud.<sup>1</sup>

De plus en plus, les OSCL du Sud remettent en question ces relations de pouvoir, en demandant que le développement soit dirigé et pris en charge par le Sud, ce qui aurait pour effet de transférer aux OSC du Sud le pouvoir sur les priorités de développement et sur l'accès aux ressources de base et aux ressources programmatiques. Bien qu'elles soient certainement accentuées par les récents mouvements dérivés de Black Lives Matter, du féminisme et des réponses à une pandémie mondiale, ces demandes de la société civile pour une transformation des relations basées sur le respect et la solidarité remontent à des décennies.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de cette étude, une organisation internationale de la société civile (OSCI) est une OSC dont le siège ou la direction se trouve en totalité ou en partie dans le Nord et dont les activités sont soutenues et/ou menées dans le Sud. Une OSC nationale ou locale (OSCL) est une OSC dont le siège, la gouvernance et les activités se situent exclusivement dans un pays du Sud. Ces définitions de travail sont reconnues comme étant imprécises et ne couvrant pas tous les aspects de la diversité des OSC impliquées dans la coopération au développement.

Un exemple important a eu lieu en septembre 2010, lorsque plus de 180 OSC de 82 pays, réunies à Istanbul, en Turquie, ont adopté huit principes directeurs pour façonner leur efficacité en tant qu'acteurs du développement à part entière. Elles ont affirmé l'engagement des OSC à prendre des mesures pour transformer leurs pratiques et à rendre pleinement compte de leurs actions. Les *principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC* tiennent compte de la diversité des visions, des mandats, des approches et des relations des OSC. Compte tenu de cette diversité, il a été convenu que ces principes doivent être appliqués de manière significative mais distincte, adaptée à chaque secteur d'OSC et à chaque contexte mondial, national ou local. <sup>2</sup>

Parmi les huit *principes d'Istanbul*, les OSC se sont engagées à respecter une approche transformatrice,<sup>3</sup>

- Respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale dans les stratégies, les activités et les pratiques des OSC ;
- Incarner l'égalité des genres et promouvoir les droits des femmes et des filles dans les pratiques des OSC ;
- Mettre l'accent sur l'autonomisation, l'appropriation démocratique et la participation des populations ;
- Rechercher des partenariats équitables et la solidarité avec les OSC et les autres acteurs du développement ; et
- Démontrer un engagement organisationnel durable en faveur de la transparence, de la responsabilité multiple et de l'intégrité.

En tant qu'acteurs du développement, les OSC ont également été profondément affectées par le contexte politique dans lequel elles travaillent et par les actions des autres acteurs du développement. Les progrès en matière d'efficacité du développement des OSC, tels qu'ils sont reflétés dans les *Principes d'Istanbul*, relèvent de la responsabilité de toutes les OSC, mais ces progrès dépendent aussi fortement des politiques, lois et réglementations des donateurs et des gouvernements, qui façonnent l'environnement dans lequel les OSC travaillent. Depuis la réunion de haut niveau de Busan en novembre 2011, les donateurs et les gouvernements du Sud, alignés sur le Partenariat mondial pour une coopération efficace

---

<sup>2</sup> Voir les *Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC*, à l'adresse <https://csopartnership.org/resource/istanbul-principles-for-cso-development-effectiveness/> et le *Consensus des OSC de Siem Reap sur le cadre international pour l'efficacité du développement des OSC*, accessible à l'adresse <https://csopartnership.org/resource/the-siem-reap-cso-consensus-on-the-international-framework-for-cso-development-effectiveness/>. Les *principes* et le *cadre* sont le résultat de consultations avec des milliers d'OSC dans plus de 70 pays et secteurs. L'engagement des OSC envers les *Principes d'Istanbul* a été reconnu dans le cadre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED) de Busan en 2011 pour l'efficacité du développement de la part de tous les acteurs du développement associés, et lors des réunions de haut niveau ultérieures du PMCED, auxquelles les OSC participent en tant que parties prenantes égales (<https://effectivecooperation.org/>). Le Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED) est le gardien des *principes* et a pour mandat de suivre les progrès de leur mise en œuvre (<https://csopartnership.org/>).

<sup>3</sup> Voir l'**annexe 1** pour les huit *Principes d'Istanbul*.

au service du développement, se sont engagés à créer un environnement favorable à la société civile qui maximise la pleine contribution et la participation des OSC à tous les aspects du développement.

Voir l'**annexe 3** pour un bref examen des principales tendances internationales dans le paysage du développement qui ont façonné l'environnement de la mise en œuvre des principes d'Istanbul par les OSC.

Depuis 2011, l'écart entre les paroles et les actes en faveur d'un environnement favorable aux OSC s'est malheureusement creusé. Les OSC du monde entier ont de plus en plus été confrontées au rétrécissement et à la fermeture des espaces dans lesquels elles travaillent, accompagnés par la montée des gouvernements autoritaires, avec des menaces répétées, y compris des meurtres, contre les droits des femmes, les droits humains et les militants de l'environnement.<sup>4</sup> Depuis 2011, beaucoup de choses ont été écrites et promises lors de divers forums de haut niveau en vue de renforcer les conditions favorables et d'impliquer les OSC en tant qu'acteurs du développement. Mais jusqu'à récemment, les donateurs manquaient de conseils systématiques sur la meilleure façon de soutenir cet environnement favorable à la société civile.

En juillet 2021, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a adopté la *Recommandation sur la participation de la société civile à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire*, qui constitue la toute première norme commune et le premier instrument juridique de politique générale pour les membres du CAD dans ce domaine.<sup>5</sup> La mise en œuvre intégrale de la *recommandation* contribuerait grandement à l'application des principes d'efficacité du développement et aurait un impact majeur sur l'environnement favorable à la société civile dans les pays partenaires.

La *recommandation* énonce 28 engagements en faveur du changement et de l'action dans trois piliers, sur lesquels les donateurs devront rendre des comptes : 1) respecter, protéger et promouvoir l'espace civique ; 2) soutenir les organisations de la société civile et s'engager avec elles ; et 3) encourager l'efficacité, la transparence et la responsabilité des OSC.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Pour des données nationales et une analyse des tendances mondiales, voir Civicus, "Monitor : Tracking Civic Space", accessible à l'adresse <https://monitor.civicus.org/Ratings/> et International Centre for Not-for-Profit Law, "Civic Freedom Monitor", accessible à l'adresse <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor>. Selon les dernières tendances, Civicus a déterminé que 88,5 % de la population mondiale vit dans des pays où l'espace civique est considéré comme fermé, réprimé ou obstrué. Vingt-cinq pays ont un espace civique fermé où les OSC indépendantes ne peuvent exister légalement, 49 pays répriment fortement les OSC indépendantes, et 43 pays où les actions des OSC indépendantes sont entravées par des milices légales, réglementaires, policières ou informelles.

<sup>5</sup> Voir <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5021> .

<sup>6</sup> Voir l'**annexe 1** pour l'ensemble des 28 engagements de la *recommandation* du CAD sur l'*habilitation de la société civile*.

Dans le contexte des *principes d'Istanbul*, la *recommandation* attire l'attention sur les domaines clés dans lesquels les donateurs peuvent faire la différence. Entre autres engagements, les donateurs ont convenu que leurs politiques, modalités de financement et pratiques doivent, <sup>7</sup>

- Soutenir et s'engager auprès d'organismes et d'initiatives internationaux, régionaux et nationaux qui œuvrent au respect, à la protection et à la promotion de l'espace civique (**autonomisation des personnes**) ;
- Explorer et partager les enseignements sur la meilleure façon de soutenir un large éventail d'acteurs de la société civile, formels et informels, traditionnels et nouveaux, tels que les mouvements sociaux, les acteurs de l'économie sociale, les syndicats et les organisations confessionnelles (**autonomisation des personnes**) ;
- Encourager des partenariats plus équitables entre les OSC des pays fournisseurs et/ou les OSC internationales et les OSC des pays partenaires avec lesquelles elles travaillent (**partenariats équitables**) ;
- Encourager et promouvoir des approches participatives et fondées sur les droits pour l'appropriation locale et la responsabilisation des OSC et de leurs activités (**développement mené localement**) ;
- Investir dans le leadership de la société civile locale dans les pays partenaires en augmentant la disponibilité et l'accessibilité d'un soutien direct, flexible et prévisible, y compris un soutien de base et/ou basé sur des programmes, afin d'améliorer leur indépendance financière, leur durabilité et leur appropriation locale (**développement mené localement**) ; et
- Soutenir les efforts volontaires des OSC pour s'appuyer sur les bonnes pratiques et les normes existantes dans les mécanismes d'autorégulation, de transparence et de responsabilité dirigés par les OSC, afin d'élargir la participation des OSC à ces mécanismes (**Transparence et responsabilité**).

Les OSC sont des acteurs du développement, à la fois bénéficiaires de la coopération au développement des donateurs, aux côtés d'autres OSC, mais aussi des donateurs majeurs pour les OSCL du Sud. Les confédérations internationales d'OSC disposent d'importantes ressources pour le développement, provenant à la fois des donateurs et des institutions, ainsi que de l'accès à des dons publics non restreints, principalement collectés dans le Nord, et à d'autres revenus. Leur pouvoir dans la définition des priorités de développement pour les OSCL au niveau national provient de la combinaison de ces ressources et de leurs rôles privilégiés en tant qu'intermédiaires pour les donateurs du Nord.

Selon le CAD de l'OCDE, en 2020, 21,6 milliards de dollars d'APD des membres du CAD ont été acheminés vers et par l'intermédiaire d'OSC (16 % de l'ensemble de l'APD réelle pour cette année-là). Sur ce montant, les OSC ont reçu 6 milliards de dollars (28 %) d'APD des membres du CAD et les OSC basées dans les pays donateurs ont reçu 14 milliards de dollars supplémentaires (65 %). Alors que les OSC basées dans les pays donateurs et les OSC sont des intermédiaires pour les flux vers les OSCL, seuls 1,5 milliard de dollars (7 %) ont été dirigés par les donateurs vers les OSCL basées dans les pays en développement.

---

<sup>7</sup> Voir l'**annexe 2** pour une mise en correspondance complète des *principes d'Istanbul* avec les divers engagements de la *recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile*.

Le CAD estime que 48 milliards de dollars supplémentaires ont été déboursés par les OSC à partir de fonds privés.<sup>8</sup> (Voir l'**annexe trois**)

Ces ressources sont considérables et ne dépendent pas toutes du soutien direct des donateurs officiels. La confédération Oxfam, par exemple, a déclaré 912 millions de dollars de recettes en 2020/21, dont plus de la moitié, 492 millions de dollars (54 %), provenaient de sources privées, et non de donateurs ou d'institutions officiels.<sup>9</sup> ActionAid International avait des recettes agrégées de 236 millions de dollars en 2019, dont 84 millions de dollars (36 %) provenaient de sources privées non affectées dans son allocation.<sup>10</sup> Les recettes consolidées de World Vision International en 2020/21 s'élevaient à 2,2 milliards de dollars, un montant supérieur à celui de 14 des 29 donateurs du CAD pour 2020.<sup>11</sup> Les fonds collectés auprès de sources privées offrent une flexibilité programmatique à de nombreuses OSCI.

Bien qu'ils s'appliquent directement aux politiques et pratiques des donateurs du CAD, les trois piliers de *la recommandation* et leurs engagements respectifs ont des implications significatives pour les pratiques de développement des OSCI, en particulier en tant que principaux donateurs de la société civile et acteurs du développement dans les pays partenaires.

Plus précisément, les engagements de *la Recommandation* et les *Principes d'Istanbul* renforcent les tendances actuelles et les demandes de "localisation", de développement mené localement et de décolonisation par les OSCI du Sud.<sup>12</sup> Elles invitent les OSCI à une réflexion approfondie sur leur rôle dans la poursuite de la réforme de leurs modalités de soutien à la diversité des OSC du Sud. Ces réflexions s'inscrivent dans le contexte des conversations en cours sur la redéfinition des relations traditionnelles Nord/Sud dans la coopération au développement, ainsi que dans une nouvelle vague de discussions sur la "désintermédiation" et la décolonisation du développement.

---

<sup>8</sup> Voir CAD de l'OCDE, *Aide aux organisations de la société civile, Statistiques basées sur les rapports des membres du CAD au CRS*, juin 2022, accessible à l'adresse <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-for-CSOs-2022.pdf> L'APD réelle est l'APD réelle moins l'APD incluse pour le soutien aux réfugiés et aux étudiants dans les pays donateurs, l'annulation de la dette et les intérêts perçus sur les prêts de l'APD.

<sup>9</sup> Voir Oxfam International, "Our Finances and Accountability", accessible à l'adresse <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/our-finances-and-accountability>.

<sup>10</sup> ActionAid International, "2019 Aggregated Financial Statements", consulté sur <https://actionaid.org/sites/default/files/publications/ActionAid%20International%20Federation%20Aggregated%20Financial%20statements%2031%20December%202019%20final%203.08.pdf>. Taux de change euro/dollar à 1,1199 \$.

<sup>11</sup> World Vision International, "World Vision International and Consolidated Affiliates, Consolidated Financial Statements, September 30, 2021", consulté sur [https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-06/F\\_306830Q-1A\\_WorldVisionInternational\\_FS.pdf](https://www.wvi.org/sites/default/files/2022-06/F_306830Q-1A_WorldVisionInternational_FS.pdf).

<sup>12</sup> Les termes "localisation" et "décolonisation" ne sont pas définis car leur signification est activement contestée et reflète souvent la position de ceux qui les définissent dans la dynamique complexe de la coopération au développement. Notre interprétation apparaîtra clairement dans le résumé des résultats de l'analyse documentaire et des entretiens dirigés avec les acteurs des OSC.

Au cours des cinq dernières années, la circonscription sectorielle des OSCI au sein du Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED) a examiné l'état d'avancement de l'efficacité du développement des OSCI et des *Principes d'Istanbul* dans le contexte d'un paysage opérationnel et externe en pleine évolution.<sup>13</sup> Ce dernier doit désormais inclure l'environnement actuel de polycrise mondiale<sup>14</sup> - la pandémie actuelle de Covid 19, les impacts de l'invasion russe et de la guerre avec l'Ukraine en 2022, l'insécurité alimentaire croissante, l'inflation élevée et les impacts de plus en plus importants de l'urgence climatique.

Le groupe de travail OSCI du POED a entrepris trois études soulignant les principaux défis pour les OSCI, avec des conseils sur la manière d'accélérer les progrès vers la mise en pratique des *Principes d'Istanbul*. (Voir l'**annexe 4** pour un résumé des principales conclusions de ces études). L'étude de 2019 a conclu que

"Même si les OSCI aspirent à jouer un rôle différent dans un paysage du développement en pleine mutation, nombre d'entre elles ont eu du mal à s'extraire du modèle de développement traditionnel dans lequel elles agissent en tant qu'intermédiaires et conduisent les financements vers les acteurs locaux. Le fait de tenir les cordons de la bourse place toujours les OSCI dans une position de pouvoir par rapport à leurs partenaires..."

Les études ont mis en évidence l'importance accrue accordée au respect des exigences des donateurs, la poursuite de la répression de l'espace civique accentuée par la pandémie de Covid-19, les faiblesses dans le partage de l'information, la surveillance accrue des OSCI par les donateurs et la concurrence accrue pour l'obtention de fonds rares de la part des donateurs.

Cette quatrième étude de la série s'appuie en grande partie sur ces résultats, mais le fait à travers l'optique des réflexions des OSC du Sud. Son objectif principal est d'étendre notre compréhension collective des pratiques actuelles des OSCI à travers le prisme des principes d'efficacité en relation avec les *principes d'Istanbul*, dans le contexte de la *recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile*. Plus précisément, l'intention est d'explorer et de mettre en évidence les problèmes liés aux pratiques actuelles des OSCI, en mettant l'accent sur les initiatives et les changements de comportement qui pourraient améliorer l'efficacité du développement des OSC dans trois domaines importants :

- Transférer le pouvoir aux organisations nationales / locales dans le Sud ;
- Renforcer l'autonomie des populations dans la prise en compte de leurs propres priorités ; et

---

<sup>13</sup> Voir le rapport OSCI du POED, 2016. "A study of International Non Government Organization Support of the Development Effectiveness Agenda", Liz Steele, [pas de lien disponible, résumé dans l'annexe quatre du POED, 2021, ci-dessous] ; POED 2019. "Accelerating the Implementation of the Istanbul Principles by OSCIs in a changing development landscape", document de travail du POED, Costanza de Toma, accessible à l'[adresse https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019\\_-003.pdf](https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019_-003.pdf) ; et POED, One Year On : COVID-19 has made CSO effectiveness harder on many fronts", étude du POED OSCI sur l'impact de la pandémie, Catharine Turner, avril 2021, accessible à l'adresse <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Study-on-Impacts-of-Covid-19-Full-Report.pdf>.

<sup>14</sup> Selon Adam Tooze, "une polycrise n'est pas seulement une situation où l'on est confronté à des crises multiples. C'est une situation... où le tout est encore plus dangereux que la somme des parties". Voir Annie Lowrey, "A Crisis Historian Has Some Bad News for Us", The Atlantic, 5 juillet 2022, consulté sur <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/07/adam-tooze-chartbook-substack-newsletter-inflation-crisis/661467/>.

- Pratiquer et faciliter une responsabilité et une transparence dynamiques.

Bien que les *principes d'Istanbul* et la *recommandation* couvrent un large éventail de principes et d'approches interdépendants essentiels pour l'efficacité du développement des OSC, cette étude se concentrera sur le *principe central d'Istanbul* de partenariats équitables et de solidarité, associé à l'engagement de la *recommandation* de renforcer le leadership de la société civile dans les pays partenaires. Elle s'intéressera tout particulièrement aux modalités de financement et aux alliances stratégiques, réseaux, plateformes et centres de ressources de la société civile, qui permettent ce leadership. À cet égard, elle se penchera également sur les domaines connexes du soutien à l'autonomisation des populations et à l'appropriation démocratique, ainsi qu'à la transparence et à la responsabilité.

Les questions fondamentales qui ont guidé l'approche de la recherche pour cette étude sont les suivantes :

- Quels sont les principaux obstacles et les moteurs du changement de comportement et de l'amélioration de l'efficacité ?
- Quelles sont les principales implications de la recommandation du CAD sur les OSC pour les organisations de la société civile ?
- Quelles sont les voies à suivre et les possibilités de changement pour maximiser les synergies entre les OSCI et les OSC locales et nationales dans les pays partenaires ?

## B) MÉTHODOLOGIE

Cette étude vise à compléter les nombreuses initiatives et les recherches de plus en plus nombreuses sur le "déplacement du pouvoir" vers le Sud et ses implications pour les OSCI. Bien que le rapport présente certains domaines à prendre en considération pour approfondir le développement mené localement, le déplacement du pouvoir et les partenariats équitables, il n'est pas destiné à être prescriptif pour les OSCI. En fin de compte, il n'y a pas de recommandations ; le rapport pose plutôt huit questions à examiner. Chaque organisation, qu'il s'agisse d'une OSCI ou d'une OSCL, doit réfléchir à ses propres pratiques et partenariats.

Néanmoins, le rapport part du principe que les partenariats des OSC pour le développement local doivent être informés et guidés par les perspectives des OSC du Sud sur le pouvoir, les partenariats et l'autonomisation. La méthodologie d'élaboration du rapport donne donc la priorité aux voix et aux perceptions du Sud, en reconnaissant les capacités, les programmes, les priorités et les réseaux qui existent dans le Sud global. Mais elle part également du principe que le pouvoir des partenariats n'est pas nécessairement un binaire à somme nulle. Ce faisant, l'étude rassemble quelques idées pour réimaginer une nouvelle orientation qui s'éloigne d'une focalisation exclusive sur le "transfert de pouvoir", vers des pratiques et des comportements réformés, qui capitalisent, dans le respect et l'égalité, sur les forces et les proximités des uns et des autres.

L'étude a été alimentée par une série d'entretiens guidés avec des informateurs clés, sélectionnés pour leur expérience en matière de partenariat avec les ONGI et/ou leur connaissance des questions et des défis (en ce qui concerne les OSC) liés au renforcement du leadership de la société civile dans le Sud (voir la liste à l'annexe sept). (Voir la liste à l'**annexe sept.**) Au moins la moitié de ces entretiens ont été réalisés avec des informateurs du Sud, complétés par des entretiens avec des informateurs d'OSCI du Nord. Elle s'appuie également sur une analyse documentaire détaillée de plus de 60 documents récents, dont la plupart ont été rédigés par des chercheurs et/ou des militants d'OSC du Sud et du Nord, sur le renforcement du développement local pour les OSC. Il tient compte de l'environnement externe difficile en matière de politique et de droits humains dans lequel de nombreuses OSC, qu'il s'agisse d'OSCI ou d'OSCL, doivent opérer.

L'analyse documentaire figure à l'**annexe 5** et l'analyse de l'environnement externe affectant la mise en œuvre des principes d'Istanbul est présentée à l'**annexe 3**.

## C) CONSTATATIONS

### 1. Notion de partenariats équitables

La notion de partenariat équitable fait l'objet de définitions et d'interprétations diverses. Le thème commun est que les pratiques actuelles de partenariat - bien qu'elles soient sans doute meilleures que celles du passé ou même du passé récent - sont loin d'atteindre l'état souhaité.

Un partenariat entre une organisation internationale de la société civile (OSCI) et une organisation locale de la société civile (OSCL) doit prendre en considération les désavantages historiques qu'une OSCL basée dans le Sud apporte dans la relation. Cette histoire apporte des nuances à la relation qui, si elles ne sont pas prises en compte, deviendront un obstacle à la réalisation d'un partenariat équitable.

Pour remédier aux inégalités qui ont caractérisé les relations de financement antérieures, des mouvements ont vu le jour au fil du temps, ce qui peut également avoir posé des problèmes supplémentaires au processus de recherche de consensus visant à guérir et à réconcilier ces deux parties prenantes essentielles à la résilience et à la réussite de la communauté. Par exemple, le mouvement "Shift the power" est perçu comme ayant adopté un ton "*dégagé*" qui n'a fait qu'enraciner davantage le déséquilibre de pouvoir qui persiste depuis longtemps et qui s'est accru au fil du temps. Ce ton agressif a eu pour effet de contrarier les OSC et de les mettre sur la défensive, ce qui a encore exaspéré les efforts visant à créer les changements nécessaires qui étaient préconisés.

Les changements de pouvoir supposent que la personne au pouvoir reconnaisse qu'elle a le pouvoir et comprenne son effet sur le partenaire moins puissant ; cet acteur puissant est donc censé être prêt à faire les changements nécessaires pour renoncer au pouvoir, ce qui le rend essentiellement "moins" puissant dans cette relation. Pourtant, la réalité est que le pouvoir dans un partenariat n'est pas nécessairement un binaire à somme nulle. Mais la plupart des OSCL estiment que ce changement de pouvoir ne se fera pas de plein gré et qu'il faut donc le prendre. Certains pensent également que l'application de cette notion suppose qu'il n'y avait pas de pouvoir dans le Sud au départ, alors qu'en fait, le changement nécessaire était la reconnaissance et le respect du pouvoir inhérent au Sud. Cela conduirait donc à un rééquilibrage

naturel du pouvoir, de sorte que les pouvoirs inhérents aux deux entités interagissent de manière saine pour aboutir à des partenariats équitables qui entraînent des transformations communautaires positives et puissantes.

Les partenariats équitables permettent un développement mené au niveau local, ce qui permet d'obtenir les meilleurs résultats en matière de développement du point de vue de l'efficacité. Ils créent un mode d'engagement dans lequel les partenaires reconnaissent, respectent et, par conséquent, alignent leurs forces respectives afin d'obtenir les résultats les meilleurs et les plus efficaces en matière de développement.

Tableau 1: Proposition sur la valeur des contributions des acteurs locaux par rapport aux acteurs internationaux

<i>Principales contributions</i>	<i>Acteurs locaux</i>	<i>Acteurs internationaux</i>
Connaissances, expériences et perspectives	<p>Les réalités concrètes et les nuances de la dynamique des défis communautaires persistants - ces perspectives aident à concevoir conjointement des solutions qui s'attaquent aux causes profondes.</p> <p>Le fait de travailler avec des communautés de base et de faire partie de la communauté qui vit les défis peut s'avérer utile pour co-concevoir des interventions qui ciblent les bons groupes vulnérables avec des solutions efficaces à des défis réels.</p>	<p>Dynamique culturelle et nuances des communautés internationales qui influencent la confiance et les collaborations efficaces nécessaires pour apporter un changement durable dans la communauté.</p> <p>L'expérience d'une collaboration fructueuse avec des bailleurs de fonds internationaux leur a permis de mettre en place des systèmes efficaces de bonne gouvernance et de responsabilité financière qui peuvent être transférés aux acteurs locaux dans le cadre de programmes d'amélioration des capacités.</p>
<i>"Les deux [acteurs] comprennent les sensibilités culturelles des orientations géographiques respectives qui contribuent à garantir l'efficacité et l'efficience des interventions proposées".</i>		
Ressources	<p>Les ressources locales - à la fois en nature et financières - ainsi que les partenariats locaux avec la communauté et les parties prenantes locales nécessaires pour maintenir les résultats des interventions et réduire la dépendance.</p>	<p>Faciliter la diversité des ressources ainsi que l'accès à des sources de financement potentiellement plus importantes et à long terme qui tendent à être domiciliées dans le nord.</p>
Proximité	<p>Cibler les populations et les réseaux communautaires. Les acteurs locaux ont également une plus grande capacité à établir rapidement la confiance avec les parties prenantes</p>	<p>Cibler les sources de financement qui exigent souvent de se conformer aux règles et réglementations des pays étrangers, qui peuvent être ambiguës et complexes pour les acteurs locaux.</p>

	locales/nationales qui s'identifient facilement aux équipes locales.	
Crédibilité	<p>Les OSCL sont des expressions organisationnelles de la pratique démocratique et de l'engagement des citoyens dans leur avenir collectif.</p> <p>Les systèmes d'acteurs locaux qui font preuve de responsabilité et qui ont prouvé qu'ils permettaient d'obtenir des résultats durables au sein de la communauté sont considérés comme fiables et peuvent facilement forger les partenariats locaux nécessaires, obtenir un soutien et promouvoir un changement de politique, en particulier auprès des gouvernements locaux et nationaux.</p>	<p>Les communautés internationales font confiance aux acteurs internationaux qui ont fait la preuve de leur intégrité et peuvent ainsi attirer et maintenir ces partenariats internationaux souvent riches en ressources.</p> <p>Des systèmes de responsabilité et de diligence solides, construits historiquement, peuvent contribuer à minimiser les risques fiduciaires et peuvent être transférés aux acteurs locaux au fil du temps.</p> <p>Une expérience mondiale diversifiée des défis du développement sur le terrain ajoute de la crédibilité à un plaidoyer efficace en faveur de changements de politiques au niveau mondial.</p>
Réseaux, influence et plaidoyer	Bien ancrés dans les réseaux sociaux et politiques locaux qui informent les approches et garantissent un engagement efficace des principales parties prenantes.	<p>Crédibilité et légitimité auprès des principales parties prenantes, capacités à mobiliser les publics dans le Nord, à influencer l'opinion publique, à collecter des fonds dans le Nord et à travailler avec d'autres dans le Sud pour influencer les agences internationales.</p> <p>Ressources et capacités pour faciliter et/ou institutionnaliser les processus de solidarité citoyenne entre les pays (N/S ; S/S ; N/S/S etc.).</p>

*"En fin de compte, l'approche de ce travail doit reposer sur la reconnaissance du fait que ces partenariats sont des entreprises conjointes, où les partenaires du Nord sont chargés de gérer l'argent et de respecter les lois sur la charité, etc. et où les partenaires du Sud sont chargés de déterminer les meilleures allocations dans leur pays en fonction de la mission partagée"*

Dans le passé, l'objectif de partenariats équitables était considéré comme la meilleure pratique pour obtenir des résultats, mais le discours récent sur le développement mené localement (*Locally-led Development* - LLD) oblige à une réflexion éthique plus profonde et à une obligation de changement de comportement. Comme c'est le cas pour la plupart des approches du développement mondial, les voix, les positions et les explications varient quant à sa signification et à sa mise en œuvre pratique. Il est donc important de débattre des différentes façons dont l'éducation et la formation tout au long de la vie

peuvent être mises en œuvre. Nous continuons à voir des organisations et des institutions s'engager en faveur de l'éducation et de la formation tout au long de la vie et, ce faisant, nous continuons à tirer de nombreux enseignements. L'essentiel, cependant, semble être que l'éducation et la formation tout au long de la vie remettent en question et mobilisent des actions qui transforment la manière dont nous poursuivons le travail de développement. Ce qui semble évident dans tous les cas, c'est que l'éducation et la formation tout au long de la vie sont représentées par : 1) des partenariats efficaces, 2) l'amplification et le renforcement des capacités et des connaissances locales, et 3) la transformation des institutions qui la défendent.

D'après nos recherches, le développement local peut évoluer le long d'un continuum allant d'un développement moins dirigé localement à un développement très dirigé localement. Cette évolution se fait en gros selon les cinq étapes ou le continuum suivants :

<p>Les communautés et les acteurs locaux sont <b>informés du projet</b> et de ses intentions. Des avis peuvent être demandés, mais les acteurs ne sont pas enclins à les prendre en considération.</p>	<p>Les communautés et les acteurs locaux sont <b>consultés sur une idée de projet</b> que les acteurs internationaux se sont engagés à mettre en œuvre. Il y a une volonté exprimée d'agir en fonction des réactions reçues.</p>	<p>Les communautés et les acteurs locaux <b>travaillent en partenariat avec l'entité internationale</b> qui assure le leadership et prend les décisions stratégiques et fondamentales concernant les objectifs du projet. Un système formel a été mis en place pour travailler conjointement.</p>	<p>L'entité internationale <b>délègue le pouvoir de prendre des décisions cruciales sur les orientations stratégiques</b> et les actions clés à entreprendre pour traiter les questions qu'ils ont convenu d'aborder conjointement. Un accord formel encadre cette relation.</p>	<p>L'initiative en termes de vision et d'objectifs émane des acteurs locaux et des communautés. Les <b>dirigeants locaux sont soutenus pour accueillir, gérer, s'approprier et assumer la responsabilité</b> des résultats du projet.</p>
--	--	---	--	---

Ce cadre suggère une évolution progressive de la manière dont les OSCI peuvent transformer leurs relations, faire des efforts délibérés et opérer les changements de rôles, de pratiques et de mentalités qu'exigent le développement et la décolonisation menés à l'échelon local. Il s'agit d'un niveau d'engagement différent, et de nombreuses limites sont repoussées pour atteindre cet objectif. Il s'agit d'une tâche complexe et difficile : Nous devons tous reconnaître qu'il est beaucoup plus difficile d'opérer un changement culturel que d'adopter une approche plus "technocratique".

D'après nos entretiens, il y a certainement des points communs et des différences entre la façon dont les collègues des OSCI et des OSCL perçoivent la meilleure façon d'avancer. Le **tableau 2** montre ces différentes perceptions et certains domaines communs possibles.

Sur la base de nos entretiens, nous avons réalisé qu'il existe des différences fondamentales dans la manière dont les concepts émergents dans l'écosystème du développement mené localement sont

compris et appliqués. Cependant, il existe également des concepts appliqués généralement acceptés et reconnus. Le tableau ci-dessous résume nos conclusions.

**Tableau 2: Comparaison des différentes perceptions des OSCI, des OSCL et des points communs**

	<b>Perception courante des OSCI</b>	<b>Perception courante des OSCL</b>	<b>Domaines d'intérêt commun</b>
<i>Partenariat équitable</i>	On peut y parvenir en partageant le "pouvoir", c'est-à-dire en donnant plus d'argent aux habitants et en les "autorisant" à prendre des décisions.	<i>-Celui qui possède et contrôle les ressources détient toujours le pouvoir.</i> "Ainsi, si les OSCL dépendent de financements étrangers, l'indépendance risque de ne pas être atteinte.	Des partenariats équitables n'ont pas été mis en place. Il s'agit d'un travail en cours Lever les ambiguïtés sur la signification du terme "pouvoir".
<i>Relations de confiance</i>	Une réflexion et une pratique qui abordent la relation de financement de manière à permettre aux OSCL d' <i>aller de l'avant</i> . S'appuyer de plus en plus sur l'expérience de l'apprentissage par l'erreur plutôt que de prendre des mesures punitives pour répondre à des attentes non satisfaites.  Recadrer leurs idées autour des risques et plaider pour la " <i>clémence</i> " dans le respect des règles, des règlements et des indicateurs de résultats.  La pratique des OSCI est limitée par les pratiques de conformité des donateurs et d'évitement des risques.  <i>"Nous devons renforcer les capacités des acteurs locaux afin qu'ils puissent répondre aux exigences des donateurs et satisfaire les attentes en matière de financement.</i>	Le respect mutuel - c'est-à-dire honorer les capacités inhérentes des acteurs locaux, éviter les attitudes condescendantes et les postures de suprématie, et ne pas " <i>dominer les acteurs locaux</i> ".	Investir dans la mutualité et le respect au sein du partenariat, avec des pratiques de communication efficaces et une compréhension partagée.  Les principes de l'interdiction de nuire doivent être appliqués dans tous les domaines.  Financement à plus long terme, plus ouvert, sans restriction, en fonction des "risques" de développement (nécessité de s'associer à des parties prenantes "risquées" pour obtenir des résultats).  Travailler ensemble pour revoir les règles de conformité et de diligence raisonnable afin de les adapter aux contextes et aux capacités locales et les renforcer, le cas échéant, pour répondre aux conditions uniques et nécessaires.

<p><i>Relation de financement du programme</i></p>	<p>Augmentation de la pratique de la co-création de programmes</p> <p>Recherche active de la diversité et de l'inclusion dans la prise de décision</p>	<p>Renforcer les capacités locales et investir dans des infrastructures qui honorent et utilisent les ressources locales.</p> <p><i>"Nous sommes compétents et plus compétents que vous dans notre contexte.</i></p>	<p>Transférer plus d'argent lié à la discrétion des programmes aux acteurs locaux</p> <p>S'appuyer sur les systèmes communautaires pour fixer les priorités et les mettre en œuvre</p>
<p><i>Perspectives de partenariats</i></p>	<p>Le rôle des OSCI n'est pas remis en question ; il faut simplement un changement de pouvoir qui crée un espace pour une plus grande autonomie, une plus grande participation et une plus grande appropriation des acteurs locaux.</p> <p>Les OSCI doivent jouer un rôle plus important en matière de plaidoyer, ce qui leur confère un avantage comparatif.</p> <p>Ouverts à discuter de nouveaux rôles, mais confrontés à des défis organisationnels majeurs pour les assumer dans la pratique.</p>	<p>Il est toujours utile de travailler avec les OSCI, et leur rôle d'intermédiaire doit évoluer pour permettre une plus grande équité dans la relation. Les partenariats de développement ont besoin de plus de respect mutuel, de confiance et d'interdépendance.</p>	<p>Il est nécessaire de transformer systématiquement les relations entre les OSCI et les OSCL.</p> <p>Le changement de rôle est un processus évolutif qui nécessite davantage de dialogue.</p> <p>Chaque partie possède des compétences et des aptitudes uniques et distinctes qui doivent déterminer la valeur ajoutée et, plus important encore, les rôles et les responsabilités de chacun.</p>
<p><i>Plaidoyer et influence des politiques</i></p>	<p>Proximité et compréhension des dynamiques politiques, économiques, religieuses, sociales et culturelles</p> <p>Un meilleur accès aux conversations du dialogue national sur la défense des droits humains</p> <p>Une source importante d'informations pour les citoyens et les gouvernements nationaux sur les conditions sur le terrain et proposer des politiques alternatives pour lutter contre les injustices et</p>	<p>Meilleur accès aux plateformes et interlocuteurs régionaux et internationaux</p> <p>Faire pression pour obtenir des politiques et des cadres internationaux favorables à la coopération au développement.</p> <p>Contrôler l'impact des accords mondiaux sur les publics.</p> <p>Influencer les processus et les résultats du développement au niveau mondial.</p>	<p>Collaborer à des agendas de plaidoyer complémentaires</p> <p>�tablir des partenariats égaux qui garantissent l'inclusion des acteurs nationaux dans les activités de plaidoyer</p> <p>Promouvoir des pratiques dynamiques de responsabilisation dans le domaine du développement</p>

	les inégalités socio-économiques. Garantir la participation et l'engagement des citoyens dans l'amélioration des politiques nationales de développement.	Faciliter la représentation des intérêts nationaux sur la scène mondiale	
--	---	--	--

L'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage sont au cœur de partenariats efficaces pour soutenir les objectifs de développement, en reconnaissant les rôles différents et complémentaires de tous les acteurs.<sup>15</sup> Pourtant, ces principes semblent avoir été difficiles à mettre en œuvre dans le secteur. Lors de nos entretiens, des collègues ont raconté la folie qui s'est produite lorsque les partenariats de développement ont cherché à instaurer l'égalité dans leurs partenariats. Étant donné la diversité des contextes de la coopération au développement, il est compréhensible que la pratique de l'égalité dans ces relations ait semblé être une tâche difficile.

Les collègues interrogés ont souligné l'importance pour le secteur de faire la distinction entre les "*partenariats égaux*" et les "*partenariats équitables*". L'"égalité" vise à répartir les ressources et les opportunités de la même manière entre les différents acteurs. L'équité reconnaît que chaque personne se trouve dans une situation différente et répartit le pouvoir, les ressources et les opportunités nécessaires pour parvenir à un résultat égal. L'équité, qui est la racine d'équitable, est spécifique au contexte. Elle nécessite une approche différenciée, qui doit être appliquée en fonction du déséquilibre historique des pouvoirs. Le **tableau 3** est un extrait d'une comparaison élaborée en 2012 par Kusum Wagle,<sup>16</sup> praticienne de la santé publique au BRAC Bangladesh. Il résume très simplement ces différences comme suit :

**Tableau 3 : Distinction entre l'équité et l'égalité**

Équité	Égalité
Le terme "équité" fait référence à la justice et à l'impartialité.	Le terme "égalité" fait référence à l'égalité des chances, à l'égalité d'accès, à l'égalité de traitement, à l'égalité de partage et de division, c'est-à-dire au fait de mettre tout le monde au <b>même</b> niveau.
Il s'agit de prendre des décisions rationnelles et logiques.	Il s'agit principalement de traiter tout le monde de la même manière, que cela soit logique ou non.
L'équité se concentre sur les besoins et les exigences individuels. C'est pourquoi elle est	Selon la Commission de l'égalité et des droits humains, l'égalité consiste à " <b>veiller à ce que chaque individu ait</b>

<sup>15</sup> [www.busanhlf4.org](http://www.busanhlf4.org)

<sup>16</sup> Source : [www.publichealthnote.com/equity-vs-equality/](http://www.publichealthnote.com/equity-vs-equality/)

<b>également connue sous le nom d'approche fondée sur les besoins.</b>	<b>les mêmes chances de tirer le meilleur parti de sa vie et de ses talents".</b>
L'équité consiste à donner aux gens ce dont ils ont besoin.	L'égalité n'est pas affectée par les besoins des personnes ou de la société. L'égalité donne la même chose à toutes les personnes, indépendamment de leurs besoins et de leurs demandes.
Il s'agit de donner plus à ceux qui ont besoin de plus et moins à ceux qui ont besoin de moins.	Ici, un individu n'obtient que ce que tous les autres obtiennent.
<b>L'équité est une discrimination positive.</b> Elle fait référence à la représentation proportionnelle (par race, sexe, classe, etc.) afin d'obtenir un résultat équitable.	L'égalité peut donner lieu à une discrimination négative. Elle ne suit pas la proportionnalité dans la représentation.
<b>L'équité est le moyen d'atteindre l'égalité.</b>	<b>L'égalité est l'aboutissement, le résultat, l'objectif final du processus.</b>
Dans l'approche équitable, les personnes sont traitées équitablement mais différemment.	Dans l'approche de l'égalité, les personnes sont traitées de manière égale mais peuvent être traitées de manière injuste.
L'équité met l'accent sur la justice sociale, la justice raciale, l'inclusion sociale et le changement social.	L'égalité ne se concentre pas sur la justice sociale et raciale. Elle crée plutôt des obstacles systémiques à l'inclusion et à la sécurité sociales.
L'équité est subjective. Elle diffère d'une situation à l'autre et d'une personne à l'autre.	L'égalité est mesurable. Elle ne varie pas et ne dépend pas de la personne qui l'observe.
<b>L'équité respecte les différences individuelles et la diversité.</b>	<b>L'égalité n'accorde pas suffisamment de valeur aux différences individuelles et à la diversité.</b>
L'équité justifie les choses sur la base de la qualité.	L'égalité justifie les choses sur la base de la quantité.
Il identifie les différences et tente de réduire l'écart entre les groupes ou les races.	Il ne se préoccupe pas des différences ou de l'écart entre deux ou plusieurs groupes ou races.
Le principe d'équité fonctionne même si les personnes ne partent pas du même point.	Le principe d'égalité ne peut fonctionner que si tout le monde part du même point.
Les praticiens de l'équité croient en une allocation équitable des ressources et considèrent donc chaque personne différemment.	Les praticiens de l'égalité croient en une allocation égale des ressources et ne considèrent donc personne différemment.

Dans cette conversation sur le partenariat, l'objectif est la poursuite de l'égalité, ce qui exige de tous les acteurs qu'ils garantissent d'abord l'équité. Dans ce processus, les OSCL plaident en faveur d'un soutien et d'un élan supplémentaires qui leur permettraient d'atteindre leur plein potentiel. Ils cherchent à se placer sur un pied d'égalité avec leurs collègues des OSC, en vue d'obtenir des résultats en matière de développement durable dans les communautés qu'ils servent. La réalisation de cet objectif a pris trop de

temps, non seulement en raison des différences de cadres conceptuels sur ce que ces notions signifient pour les différentes parties, mais aussi en raison de la résistance de ceux qui ont bénéficié de l'ancien mode de pensée et de l'ancienne pratique. Ces derniers ont perpétué ces inégalités et sont réticents à renoncer aux avantages que ce *statu quo* leur a procurés.

À la suite des entretiens de recherche, le **tableau 4** résume les perspectives des collègues sur les principaux défis et les solutions proposées pour résoudre le dilemme :

**Tableau 4 : Pratiques souhaitées et non souhaitées des partenariats équitables**

<i>Pratiques de partenariat équitable non souhaitées</i>	<i>Pratiques de partenariat équitable souhaitées</i>
<p>Rester ancré dans la hiérarchie descendante des relations.</p> <p>Les relations et la prise de décision sont basées sur le contrôle du financement.</p> <p>Relations basées sur des projets à durée limitée</p> <p>La conception du programme se fait en dehors d'un pays mais directement avec un partenaire.</p> <p>Les indicateurs de suivi et d'évaluation sont imposés de l'extérieur.</p> <p>Une mentalité de responsabilité à sens unique : <i>"Il s'agit de notre argent et nous devons donc exercer notre pouvoir pour le diriger comme bon nous semble, car nous sommes en fin de compte responsables et redevables envers les donateurs.</i></p> <p>Transparence limitée des OSCI concernant les partenariats de programmation complète et les options de financement avec les partenaires individuels.</p> <p>Les OSCI établissent des relations linéaires entre elles et les OSC du Sud en se concentrant principalement sur celles qui font partie de leurs réseaux existants.</p> <p>Les liens et la légitimité des OSC du Sud avec leur propre société sont faussés par les OSCI, qui canalisent les relations en fonction des intérêts du Nord et sapent ainsi la légitimité des OSC dans leur propre contexte.</p> <p>Soutien limité à la durabilité des organisations partenaires</p>	<p>Mutualité, c'est-à-dire vision partagée, prise de décision et actions conjointes menées par la communauté.</p> <p>La vision commune s'appuie sur un processus décisionnel mené par la communauté et sur la participation de tous à la recherche de solutions et à la résolution des problèmes.</p> <p>Faire en sorte que le partenaire local prenne la direction de la conception d'une relation de programme (à long terme).</p> <p>Le suivi et l'évaluation sont élaborés et exécutés en tenant compte du partenaire et de son contexte.</p> <p>L'état d'esprit selon lequel il s'agit de "notre" argent collecté en raison et au nom de notre situation qui nous affecte tous en tant qu'êtres humains, et que nous sommes donc collectivement responsables des risques et du succès.</p> <p>S'appuyer sur les réseaux, les collaborations et les partenariats existants et forger ainsi des partenariats avec des co-partenaires plus naturels dans chaque question ou domaine.</p> <p>Les liens et la légitimité des OSC du Sud sont maintenus lorsqu'elles établissent des partenariats fondés sur les priorités et le leadership communautaires/nationaux tout au long du cycle de gestion du projet. (<i>Pratique du développement mené par la communauté</i>)</p> <p>Reconnaître la complémentarité des rôles, de l'expertise et des relations avec les autres parties prenantes dans les collaborations de mise en</p>

<p>La représentation des partenaires dans le Nord est essentiellement destinée à la collecte de fonds.</p>	<p>réseau et de plaider sur des questions d'intérêt mutuel.</p> <p><i>"Structurer des partenariats équitables autour d'un respect et d'une confiance mutuels démontrés par une communication ouverte, une transparence dans la prise de décision et une responsabilité claire entre les partenaires.</i></p>
--	--

Le mouvement en faveur de partenariats équitables a le sentiment que le secteur est parti du mauvais pied, les OSCI partant du principe que *"j'ai le pouvoir et que je dois maintenant le partager"*. Cette prémisse amorce le dialogue à partir d'un déséquilibre, ce qui a contribué aux retards et à l'hésitation des deux parties à s'engager dans un dialogue significatif susceptible d'améliorer ces relations.

La conversation s'est déplacée plus récemment pour inclure des discours et des débats autour de divers termes, en particulier *"développement mené localement, localisation et décolonisation"*. Cependant, la plupart de ces conversations se déroulent en coulisses entre les donateurs et certaines OSC basées sur les donateurs, et au sein de la fraternité internationale des OSC, plutôt qu'avec les groupes et les activistes sur le terrain dans le Sud. Ces discussions sont désormais centrées sur des discussions techniques rationnelles, linéaires et systématiques, avec une représentation et une inclusion inadéquates des acteurs de base eux-mêmes. Ainsi, les solutions proposées seront inévitablement empreintes des intérêts et du confort du Nord. De nombreux praticiens de ce secteur ressentent une léthargie et une frustration croissantes à l'idée que cette conversation se trouve désormais sur un plateau. Le point de départ doit être modifié.

## 2. La question des flux de financement et son effet sur le développement de partenariats équitables

Les OSCI et les partenariats externes ont évolué, avec davantage de voix à la table au niveau local ; la co-création de programmes a progressé au cours des cinq dernières années, mais elle se fait encore principalement avec les OSCI en tant qu'intermédiaires, et elle est largement progressive. La co-création de programmes a progressé au cours des cinq dernières années, mais principalement avec les OSCI en tant qu'intermédiaires, et en grande partie de manière incrémentale. *"L'argent ne suit pas le discours"*.

Les OSC du Nord disposent d'une plus grande flexibilité pour échanger et apprendre les unes des autres, notamment parce qu'elles ont tendance à attirer et à conserver des financements de base non affectés. Les OSC du Sud, en revanche, attirent et fonctionnent souvent avec des subventions restreintes destinées à la gestion de projets. Elles luttent pour *"rester en vie"* en ce qui concerne leurs opérations de base. Il est donc important qu'elles commencent à obtenir un financement adéquat qui soit 1) prévisible, c'est-à-dire pluriannuel, 2) non affecté et donc flexible, et 3) holistique pour permettre aux organisations de relever les défis complexes auxquels leurs communautés sont confrontées et d'assurer leur viabilité à long terme en tant qu'organisations.

*"La pratique consistant à financer des problèmes infinis avec des solutions finies devrait être inversée."*

L'accès des OSCL à un financement diversifié est également essentiel. La philanthropie locale dans le Sud a toujours existé, mais elle est mal quantifiée. Une grande partie de ces dons sont sporadiques et non structurés, ce qui rend encore plus difficile leur documentation. La philanthropie locale peut être une bonne source de financement alternative pour les OSC du Sud, qui peuvent alors utiliser ce financement comme levier auprès de sources de financement internationales. Ce financement renforcera également, à terme, leurs capacités de négociation collective sur le terrain. En outre, l'accès aux sources de financement dans les pays du Nord fait l'objet de restrictions gouvernementales croissantes, en particulier dans les pays à régime autoritaire.

Il sera donc important de renforcer l'écosystème philanthropique local, par exemple : 1) en mobilisant des ressources locales ; 2) en reconnaissant et en quantifiant les actifs non financiers tels que le leadership ; 3) en plaidant auprès des gouvernements du Sud en faveur d'un environnement propice à la philanthropie et à leurs investissements ; et 4) en instituant des plateformes pour les dons de la diaspora.

### 3. L'énigme de la localisation et du développement local

Il s'agit là de distinctions importantes entre la localisation et le développement mené localement, à la fois sur le plan conceptuel et dans la pratique, comme l'illustre le tableau 5 ci-dessous :

**Tableau 5 : Distinction entre la localisation et le développement local**

<b>Localisation</b>	<b>Développement local (Avec des partenariats plus équitables)</b>
<p>Les affiliés des OSC peuvent être autonomes, mais conservent structurellement leur relation avec la famille de l'OSCI dans laquelle une minorité d'affiliés contrôle toujours les ressources, affectant les partenaires locaux.</p> <p>Crée des obstacles à la capacité des partenaires locaux à s'améliorer ainsi qu'à fixer leurs propres priorités et à travailler avec elles. Ces dernières sont largement déterminées par l'OSCI.</p> <p>L'OSCI crée et gère les relations avec les partenaires financiers, les services gouvernementaux pertinents qui contribuent à son travail, et détermine les structures communautaires qu'il juge adaptées à la réalisation de ses objectifs. Les cadres de partenariat avec les OSCL sont conçus par les OSC et/ou ses affiliés locaux.</p>	<p>Les OSCL développent leurs propres relations avec leurs donateurs, les gouvernements des pays, les groupes d'intérêt, y compris la société civile internationale.</p> <p>Les OSCL ont le droit d'initiative pour proposer une intervention et une priorité, dans le cadre de leur mandat et de leur programme, reflétant les intérêts et les priorités des groupes d'intérêt concernés.</p> <p>Les OSCL s'engagent directement dans les initiatives et réseaux régionaux et mondiaux de la société civile en tant qu'acteurs à part entière, et non en tant que "partenaires".</p>

Le développement mené au niveau local est essentiel, mais peut-être trop limité dans sa portée et sa compréhension du contexte. Souvent, le développement n'est pas une question purement locale. Les problèmes auxquels sont confrontées les communautés sont souvent transnationaux, ce qui implique la nécessité pour les OSCL de travailler ensemble et avec les OSCI. L'élément critique, et le défi de longue date, est de s'assurer que le travail sur ces questions est mené localement, et avec des partenariats qui sont basés sur des forces et des contributions distinctes et encadrés par la mutualité.

Le développement mené localement remet en question le modèle et le plan d'affaires d'une organisation d'une manière plus fondamentale en ce sens qu'il faut procéder à un examen approfondi des rôles des OSCI au sein du partenariat. Cela n'implique pas ou ne propose pas que les OSCI se désengagent, mais plutôt qu'elles repensent à ce que seront ces nouveaux rôles ; peut-être par exemple, en tant que "courtier", "facilitateur", "accommodateur", et en tant que défenseur et promoteur de l'engagement de la société civile dans les pays donateurs, etc.

Un bon nombre d'OSCI répondent à l'appel à la localisation, et pas nécessairement au développement mené localement, en pratiquant la déconcentration. Cependant, la déconcentration de la marque de l'organisation est problématique en raison de la poursuite de la dynamique du pouvoir au sein même de l'organisation ainsi qu'avec d'autres OSC extérieures à l'organisation déconcentrée dans le pays concerné. Les entités décentralisées conservent leur privilège d'accès aux ressources et au pouvoir par rapport aux autres OSC du pays. Nombre d'entre elles restent également liées aux organisations "mères" et sont obligées de continuer à apporter des ressources financières pour conserver cet attachement. Une question clé demeure : *Dans quelle mesure les organisations décentralisées, ou celles qui sont devenues des organisations indépendantes, ont-elles établi des partenariats équitables distincts de l'OSCI à laquelle elles restent affiliées ?*

*"Malgré des changements dans la localisation des bureaux et dans la gouvernance avec plus de pouvoirs de vote (majoritaires) pour les membres du Sud, ils se heurtent à un mur ; le **pouvoir informel** enraciné dans le fait du pouvoir financier basé sur l'argent collecté dans le Nord, permet une détermination très inégale des résultats dans les orientations globales de la fédération. En fin de compte, le pouvoir de l'argent a un droit de veto - il s'agit en fin de compte de savoir ce qui va être financé".*

#### 4. Les défis que doivent relever les OSCL pour passer au développement local

Ce discours sur la localisation et le développement local se produit dans un contexte où il n'y a plus d'argent pour le développement international et où ces ressources sont de plus en plus sollicitées pour faire face aux crises mondiales. Par conséquent, déplacer le pouvoir signifie déplacer les ressources, ce qui signifie que les OSCI actuelles auront une part moins importante du gâteau. Les questions qui se posent sont donc les suivantes :

- *Les OSCI sont-ils prêts à accepter cet avenir et à le planifier ?*
- *À quoi ressemblera la coopération au développement de la société civile dans cinq ans ?*
- *Quelle sera la valeur ajoutée des OSCI dans cette nouvelle réalité ?*
- *Comment les partenaires actuels et futurs des OSCI dans les pays du Sud comprendront-ils les rôles clés de l'OSCI ?*
- *Quels sont les aspects, actuellement fournis par les OSCI, qui ne sont plus nécessaires et qui devraient donc être supprimés ?*
- *Comment la part des OSCI sera-t-elle reconfigurée pour qu'ils restent des partenaires efficaces et appropriés dans le contexte d'une réorientation des flux de ressources ?*
- *Comment les OSCI peuvent-elles démontrer leur valeur ajoutée auprès des OSC fortes du Sud, dans un cadre de respect mutuel, de solidarité et d'objectif commun ?*

Dans ce contexte, nous pouvons classer les obstacles à la réalisation d'un développement local durable avec les OSCI en trois catégories : *i) obstacles structurels, ii) obstacles institutionnels et iii) obstacles comportementaux.*

- Structurellement - enracinée dans un héritage colonial et néocolonial et se répercutant en cascade dans le système d'aide depuis plus de cinq décennies ;
- Sur le plan institutionnel - les priorités et les initiatives en matière de développement sont largement conçues dans le Nord et soutenues par un système d'attribution de l'aide du haut vers le bas ; et
- Comportementales - Pratiques fondées sur une mentalité coloniale, le racisme et la discrimination, des attitudes patriarcales et des comportements de "sauveur blanc", disant aux autres ce qu'ils doivent faire dans leur propre pays.

Plus précisément, les défis posés par cette transition, tels qu'ils ont été signalés par les membres des OSCI, sont les suivants :

### Structurels

- L'"appropriation égale" implicite du partenariat et des résultats attendus est souvent très difficile, voire impossible, lorsque les entités participantes disposent de canaux de responsabilité distincts, de capacités différentes qui ne sont pas toujours appréciées à leur juste valeur par les deux parties, et qu'elles ont souvent tendance à fonctionner avec des attentes et des calendriers différents, fixés par d'autres personnes ayant plus d'ancienneté que les équipes basées dans le pays.
- Les donateurs maintiennent les OSCI en selle. Les donateurs restent largement réticents à prendre des risques en travaillant directement avec les OSCL. Ils continuent à se tourner vers les OSCI pour gérer des fonds et des budgets importants, souvent en tant qu'intermédiaires, parce qu'ils sont convaincus que ces entités plus importantes disposent des structures administratives/financières/juridiques pour le faire. Ces mesures renforcent les prédispositions des OSCI, qui ne sont pas très désireuses de renoncer à leur position et à leurs intérêts.

Directement et indirectement, les OSCI facilitent les priorités des donateurs et les agendas spécifiques dont elles ne peuvent pas facilement s'extraire.

### Institutionnels

- Si l'on veut un partenariat équitable avec une organisation locale, dans un contexte national de développement mené localement, alors les OSCI devront fournir ce que l'organisation locale veut. Cela peut créer des tensions avec la mission de l'OSCI, ses propres priorités et les relations avec les groupes d'intérêt nationaux envers lesquels elle doit également rendre des comptes.
- Il y a encore beaucoup de résistance interne à l'organisation pour s'engager et comprendre comment le développement local affecte les méthodes de travail traditionnelles des OSCI. L'origine de cette résistance est toujours ancrée dans le pouvoir, le racisme structurel et l'accès privilégié aux ressources, formulé dans un langage de responsabilité envers les sources de ces ressources.

*"Alors que l'argent des donateurs peut être assorti de conditions de conformité très techniques, de nombreuses ONGI collectent des ressources importantes à titre privé et ces ressources sont en pratique plus faciles à programmer dans de nombreuses directions différentes, y compris celles qui sont cohérentes avec le développement mené localement, mais ceux qui contrôlent cet argent affirment le pouvoir qu'il leur apporte de manière à la fois manifeste et subtile".*

- Des incertitudes existent quant à ce qui pourrait être une alternative viable. Des questions honnêtes sont souvent posées : "Que faisons-nous différemment ? Quelles sont les attentes ? Il y a beaucoup d'ambiguïté sur la *manière de changer, dans quelle direction*, ce qui est aggravé par les complexités croissantes du secteur et des crises multiples où les OSC sont censées, et doivent, être présentes. Par exemple, *cela signifie-t-il moins de personnel ? Moins de programmation ? Moins d'argent ? Moins de frais généraux ? etc.*

### Comportementaux

- L'aveuglement du personnel des OSCI sur le déséquilibre d'une relation peut constituer une barrière invisible, en particulier lorsque le personnel n'a pas été pleinement orienté sur la dynamique du pouvoir dans les relations entre partenaires, et lorsque peu d'efforts ont été déployés pour créer des équipes plus conscientes d'elles-mêmes, ouvertes à l'apprentissage et dotées de l'intelligence émotionnelle nécessaire pour naviguer dans les nuances sociopolitiques du travail dans une culture et une société différentes.

## 5. Obstacles à la réalisation du développement local par les OSCL

Les entretiens et l'analyse documentaire révèlent un certain nombre d'obstacles auxquels les OSCL sont confrontées dans l'accomplissement de leur mandat et de leurs priorités dans le contexte du développement local :

- Avec les multiples interprétations de la localisation de l'OSCI par les pays du Nord, les OSC du Sud sont confrontées au dilemme de devenir des copies du système même qui a été identifié comme étant colonial, descendant et pesant.
- La modification des modèles d'entreprise des OSCL pour répondre aux aspects réglementaires et de conformité du financement des donateurs peut les détourner de leur mandat et des efforts qu'elles déploient pour établir les relations intimes nécessaires avec les communautés, et les amener à créer des structures administratives gigantesques qui risquent de leur ôter leur "âme".
- De nombreux gouvernements sous lesquels travaillent les OSCL ont des réglementations et des restrictions qui peuvent saper ou ralentir leurs efforts vers une plus grande liberté financière vis-à-vis des sources de financement internationales, comme les modèles de constitution de fonds de dotation qui peuvent créer une voie plus solide vers leur viabilité financière et leur durabilité.
- La concurrence avec les OSCI est inégale, en particulier pour celles qui ont créé un bureau local ou un affilié, qui ont derrière elles des organisations géantes avec une armée de défenseurs, de programmeurs techniques et de ressources. Alors que les opportunités de financement semblent ouvertes à tous, il est impossible pour les OSCL de rivaliser au même niveau.
- Les initiatives nationales des donateurs/OSC peuvent briser les collaborations et les réseaux locaux naturels entre les OSC du Sud. Les OSCI prolongent cette dynamique en finançant des contrats individuels avec des OSC du Sud par l'intermédiaire de leurs affiliés.
- Les OSCL disposent de peu d'"espaces sûrs" où elles peuvent exprimer ouvertement leur vulnérabilité, partager leurs problèmes de manière authentique et élaborer des solutions avec leurs partenaires.
- Les OSCL sont confrontées à un manque d'accès aux personnes de haut niveau au sein des OSCI. La pratique a souvent été que les OSCI envoient des stagiaires et du personnel de niveau inférieur qui ne sont pas des décideurs lorsque les OSCL sont invitées à une table de négociation.

### **Un changement d'approche dans le renforcement des capacités des organisations locales de la société civile :**

En s'inspirant du modèle de la Fondation Ford, qui demande à chaque bénéficiaire potentiel de dresser un inventaire de ses forces et de ses faiblesses, en évitant un examen externe des "capacités", la question de savoir comment orienter le financement dans ce domaine est autodéterminée. Les OSCL qui souhaitent s'engager dans le renforcement des capacités, en particulier au stade encore relativement précoce de la lutte contre les systèmes inadéquats de gouvernance et de responsabilité fiduciaire, gagneraient à travailler avec leurs homologues des OSCI pour identifier ce qui est absolument essentiel à la solidité, puis à utiliser autant que possible les talents, les normes et les approches disponibles au niveau local pour combler ces lacunes en matière de capacités. Voir <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>.

## 6. Repenser les rôles des OSCI

*"Les organisations du Nord doivent avant tout jouer un rôle dans le Nord, et leurs relations avec les sociétés du Sud doivent être empreintes de compréhension et fondées sur la solidarité mondiale, et non sur la charité.*

**Les OSCI, en tant que facilitateurs du développement local, doivent réimaginer leurs rôles et leurs relations afin de garantir la dignité, le respect et la reconnaissance des capacités du Sud.** Les OSC du Nord pourraient se concentrer davantage sur les groupes d'intérêt enracinés dans leur propre pays comme base pour l'établissement de relations de solidarité internationale. L'objectif doit être d'éliminer la concurrence et de réduire la tendance à neutraliser les OSC du Sud sur le terrain. En tant que telles, les OSCI peuvent également envisager de jouer un rôle plus actif dans les partenariats équitables en se concentrant sur :

1. Un rôle d'intermédiaire pour le financement des OSCL, et l'amélioration des capacités si cela est demandé et nécessaire, en toute transparence et en rendant des comptes aux OSCL concernées. Les OSCI peuvent jouer un rôle essentiel en soutenant des domaines qui sont moins appropriés et moins souhaitables pour la société civile du Sud, tels que la garantie d'une diligence raisonnable, la conformité au financement des donateurs, le partage des charges techniques, qui permettent aux OSC de première ligne d'avoir la liberté de s'occuper des priorités et des besoins du pays.
2. Collaboration à la conception et à la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage mutuel et transfrontalier, selon les demandes et les besoins. Par exemple, les OSCI peuvent jouer un rôle essentiel en reliant les groupes d'intérêt du nord et du sud, ou à travers le sud, qui partagent la marginalisation et les racines de la pauvreté.
3. Le plaidoyer, en particulier le travail avec leurs propres publics dans les pays donateurs avec des approches de solidarité, en reliant les problèmes communs, en brisant le discours de la charité, mais en veillant à ce que les OSCL dirigent le plaidoyer dans leurs propres pays, et collaborent pleinement au plaidoyer mondial. Les OSCL doivent jouer un rôle central dans les travaux menés avec leurs propres gouvernements pour définir leurs approches et leurs politiques.
4. Devenir des alliés dans la construction des réseaux, des compétences, de la crédibilité des acteurs locaux pour influencer et façonner l'écosystème d'une manière qui leur permette d'être efficaces. Les OSCI ont la capacité d'ouvrir des portes aux pouvoirs, de partager des informations, de compléter les informations sur le terrain, qui peuvent être meilleures que celles que les OSC du Sud peuvent rassembler par elles-mêmes (souvent confrontées aux restrictions gouvernementales qui rétrécissent les espaces civiques).
5. Permettre aux OSCL de soulever des questions auprès d'audiences mondiales, en complétant les groupes d'acteurs locaux, mais aussi en veillant à ce que les voix, les questions et les perspectives des OSCL soient entendues directement par ces audiences.
6. Aborder les problèmes en collaboration et en confiant un rôle de premier plan aux OSCI, lorsque la solidarité internationale est essentielle pour s'attaquer efficacement à leurs causes profondes. Par

exemple, l'ajout d'un regard international sur le fonctionnement du secteur des entreprises peut compléter la compréhension des organisations sur le terrain.

7. Diversifier leurs sources de financement afin que même les OSCI puissent être moins dépendantes des intérêts des pays donateurs. Les OSCI peuvent rechercher des sources alternatives auprès de leurs publics, par exemple, en mettant l'accent sur la solidarité plutôt que sur la charité avec ces publics.
8. Aligner les priorités et les campagnes sur celles qui émergent du Sud global, garantissant ainsi que les efforts restent contextuels, que les intérêts des communautés locales déterminent les priorités et que les efforts contribuent aux objectifs stratégiques des pays.
9. Établir des partenariats avec des fondations dirigées par le Sud et jouer avec elles un rôle de premier plan dans les partenariats de financement, ce qui contribuera à une plus grande durabilité des interventions du programme communautaire.
10. Garantir une mise en œuvre directe beaucoup moins importante par les OSCI, et lorsqu'elles le font, les circonstances doivent être claires et limitées, et doivent être entreprises de manière à transférer le pouvoir pour permettre aux OSCL de prendre la direction des opérations.

## 7. Responsabilité et transparence entre les OSCI et les OSCL du Sud

La responsabilité et la transparence sont des questions cruciales pour développer et maintenir des partenariats équitables dans le cadre du développement local. C'est l'un des domaines les plus faibles des pratiques actuelles des OSCI avec les OSCL. Certains efforts ont été faits sur une base bilatérale, où les OSCI ont mis en place des systèmes qui ouvrent particulièrement leurs performances financières et leur gestion aux partenaires. Cependant, ces efforts sont souvent limités à un projet spécifique et englobent rarement l'ensemble de l'institution.

Il est courant d'exiger des OSCL qu'elles soient transparentes, notamment en ce qui concerne la gestion financière, la gouvernance et les politiques et pratiques de gestion des programmes vis-à-vis des OSCI. Mais cette transparence n'est ni attendue ni pratiquée par ces dernières à l'égard des premières. C'est la pratique depuis des décennies et elle semble très résistante au changement. Les OSCI discuteront avec leurs bailleurs de fonds de leurs modèles d'entreprise et de leurs performances, mais ne penseront pas à inviter leurs homologues des OSC du Sud à plus long terme à ces conversations.

Les OSC du Sud opèrent souvent dans des cadres réglementaires relativement faibles et/ou très restrictifs. De nombreuses initiatives ont été lancées pour développer et travailler avec un mécanisme de responsabilité volontaire géré par la société civile. Mais dans certains pays, des organisations locales se sont montrées réticentes à s'aligner sur ces mécanismes. En outre, les organisations locales de la société civile opèrent dans un environnement réglementaire gouvernemental qui, de plus en plus, a été déployé pour réduire l'espace civique dans ces pays. Ce contexte a permis aux OSCI et aux donateurs officiels de persister dans l'application de leur propre réglementation et de leurs propres normes de conformité.

## 8. Questions à examiner

« *L'accent doit être mis sur les organisations de base et sur les ressources et la solidarité dont elles bénéficient.* »

Il existe un réel danger que le mouvement de **localisation** des donateurs ne soit qu'une stratégie visant à transférer la responsabilité et les risques de leurs programmes et stratégies des OSCI aux partenaires locaux du Sud. Bien que cette approche puisse être cohérente avec 50 ans de pratiques d'aide, elle peut créer et a créé des défis majeurs pour recadrer la coopération au développement en tant que **développement mené localement** au cours de ce siècle. Les OSCL, avec leurs alliés du Nord, ont plaidé en faveur d'un programme de transformation soutenant un *développement mené localement, où l'appropriation et l'impulsion locales constituent le cadre de l'engagement*. Il convient également de noter que l'évolution des relations de financement vers des relations plus proches ne doit pas être interprétée ou perçue comme un investissement "moins cher". C'est pourquoi le rapport insiste sur le besoin d'équité et de justice pour s'assurer que les avantages ne sont pas liés à la réduction des coûts, mais plutôt à la rentabilité.

Dans un environnement aussi dynamique pour le développement mené localement, plutôt que des recommandations en soi, ce rapport propose les domaines de réflexion suivants, en fonction des contextes individuels d'OSCI ou de LCSO. Le rapport propose des orientations et des domaines à explorer, mais en fin de compte, chaque organisation, qu'il s'agisse d'OSCI ou de LCSO, doit réfléchir à ses propres pratiques et à ses propres partenariats. Ces questions peuvent aider à encadrer ces délibérations.

1. **Comment pouvons-nous nous efforcer de rendre l'écosystème de coopération internationale existant plus pertinent, plus réactif et plus accessible aux OSCL**, en particulier aux groupes plus petits orientés vers la communauté dans le Sud mondial ?
  - a. Que devez-vous faire pour garantir la cocréation de solutions et d'approches et pour que toutes les organisations participantes apportent leur contribution en fonction de leurs points forts et de leur contexte particulier ?
  - b. Les OSCI peuvent-elles éviter de se concentrer sur les "chouchous" des OSCL ? Les OSCI devraient donner la priorité à la reconnaissance et à la promotion d'un écosystème plus large d'organisations dans leur pays pour les partenariats, en évitant les relations d'exclusion. Les OSCI pourraient envisager des partenariats distributifs où l'engagement se fait à travers de multiples organisations, et non pas en se concentrant sur une seule organisation.
  - c. Que faut-il de plus pour démontrer les bonnes pratiques en matière de responsabilité et de transparence dans les partenariats ?
2. **Comment soutenez-vous l'évolution des plateformes et des campagnes nationales dirigées et gérées par les OSC, qui sont essentielles pour le développement local**, mais souvent marginalisées dans l'écosystème de l'aide ? Le pouvoir de négociation collective est important - les OSC au niveau local et national, lorsqu'elles sont bien mises en réseau et se renforcent mutuellement, ont une plus grande capacité à s'engager de manière plus équitable.

3. **Avons-nous créé des espaces où les militants discutent avec d'autres des solutions, des obstacles, des réalités et des besoins qui leur sont propres ?** Il y a de moins en moins d'espaces pour apprendre à se connaître à un niveau plus humain afin d'établir la confiance nécessaire à des relations de solidarité à plus long terme.
  - a. Les OSCI peuvent-elles créer intentionnellement des espaces de dialogue efficace entre les OSCI et les OSCL ? Un terrain de jeu équitable signifie qu'il faut assurer la présence de personnes de haut niveau de l'OSCI (décideurs) pour que les conversations puissent avoir lieu de manière concluante. La façon dont les parties se présentent dans ces espaces est importante. Les espaces doivent être façonnés et possédés par toutes les parties et la culture de l'espace doit être confortable pour que tous puissent participer de manière significative et franche.
4. **Que signifie être un collaborateur de confiance ?** Que faisons-nous pour réimaginer les cultures des relations ? Les relations entre OSCI et OSCL devraient être basées sur une communication authentique et une construction de relations profondes, ce qui permet aux deux parties d'avoir des "*interprètes culturels*" qui peuvent les aider à mieux comprendre leur processus de collaboration.
  - a. Comment ces cultures se recoupent-elles avec le programme de décolonisation, qui met l'accent sur les mentalités racistes et coloniales ?
5. **Comment identifier et soutenir les champions internes de cette nouvelle façon de travailler/penser et investir en eux et dans les systèmes d'infrastructure nécessaires pour qu'ils fassent avancer la cause ?** Une telle approche nécessiterait un changement délibéré dans les plans d'affaires et les stratégies de gestion des organisations, qui se concentrent directement sur la manière de rendre leurs stratégies et leurs approches plus locales.
6. **Comment les OSCI peuvent-elles se repositionner en tant qu'alliées fiables des OSCL du Sud ?** Parmi les options mentionnées dans l'étude et développées ci-dessus, elles peuvent construire une solidarité internationale en relation avec des préoccupations mondiales, par exemple les droits des femmes, l'adaptation au changement climatique, et faciliter les connexions et le travail en tant que partenariats mondiaux d'acteurs travaillant sur ces questions mondiales. Ces questions ne peuvent pas être abordées de manière isolée. Elles peuvent continuer à défendre fermement les intérêts des gouvernements donateurs sur ces questions, en jouant un rôle central dans les domaines essentiels du plaidoyer, de la recherche, de la politique et du renforcement des compétences, mais en se concentrant sur le pays donateur du Nord et à partir de ce dernier.
7. **Comment les OSCI peuvent-elles investir dans un développement organisationnel et un changement à long terme significatifs avec des partenaires locaux/nationaux, axés sur l'établissement de partenariats équitables et efficaces ?** Parmi les changements nécessaires, il y a des politiques transparentes pour fournir un soutien de base sans restriction et des frais généraux aux OSCL, soit directement, soit dans le cadre d'un plaidoyer avec les donateurs, ce qui est essentiel pour la durabilité des OSCL et leur action sur toute la gamme des rôles de développement.
8. **Comment les OSCI peuvent-elles se détacher des intérêts des donateurs nationaux ?** L'une des options serait de donner la priorité à la diversification de leur communauté de donateurs, en prévoyant une organisation plus petite, où il pourrait y avoir une relation de plus en plus démystifiée et authentique avec les donateurs de longue date ainsi qu'avec leurs publics de donateurs.

### Suggestions pour changer les mentalités coloniales :

- La collecte de fonds par les OSCI (qui s'éloignent du modèle caritatif) affecte certainement l'état d'esprit de ceux auprès desquels ils collectent des fonds, indépendamment du fait que ces fonds sont en grande partie libres d'être alloués par l'organisation. L'attitude du grand public influe à son tour sur les approches des gouvernements et sur l'attitude des conseils d'administration.
- Sensibiliser intentionnellement les communautés et les habitants du Nord aux réalités du secteur, en créant des espaces de dialogue qui permettent d'envisager ces réalités sous un angle différent. Créer ces moments de réflexion : « *Voilà comment je suis perçu lorsque j'arrive avec mon argent, mes bonnes intentions, mes approches participatives, etc.* »
- Pratiquer la collecte et la facilitation des récits de ceux qui ont une expérience vécue des questions présentées, quel que soit l'objectif pour lequel le récit ou l'image est recherché ou représenté. Cela permet aux populations et aux communautés locales de façonner de plus en plus leurs propres récits.
- Comprendre que les ressources collectées pour le développement ou le travail humanitaire ne sont pas la propriété de l'affilié qui a collecté l'argent, mais nécessitent l'engagement actif des partenaires qui mettront en œuvre les activités au nom de ceux qui ont fourni l'argent en premier lieu.
- Les dirigeants des organisations peuvent jouer un rôle essentiel en *faisant "bouger les choses"*. Ils ne se contentent pas d'introduire les nouveaux principes de travail souhaités, mais ils doivent aussi les mettre en pratique et, surtout, les ancrer dans de nouvelles politiques. Les politiques renforcent une approche de changement de système qui peut soutenir les changements de mentalité positifs nécessaires au sein d'une organisation.
- Il est essentiel de changer la culture relationnelle. Aller au-delà d'une relation exclusivement axée sur la finance pour créer des espaces d'engagement plus égalitaires, où les deux parties s'investissent pour apprendre à se connaître, à savoir ce qu'elles partagent, leurs forces et leurs défis, à comprendre les réalités et à remettre en question les préjugés de l'une ou de l'autre, et à forger des points communs.

### 9. Le mot de la fin :

L'avenir des OSCI est loin d'être obsolète. Il s'agit de réimaginer une nouvelle dispensation dans laquelle les OSC s'éloignent collectivement d'une focalisation exclusive sur le "déplacement du pouvoir" et capitalisent plutôt sur les forces et les proximités de chacun. Pour y parvenir, les OSCI doivent travailler de manière à reconnaître les capacités, les agendas, les priorités et les réseaux qui existent dans le Sud, et s'attacher à relier ces réalités avec la volonté de renforcer et de contribuer aux approches créatives existantes et en cours d'évolution. L'objectif est d'être complémentaire et non de nuire à l'une ou l'autre des parties. Les OSC du Sud doivent tirer parti du pouvoir du Nord (pour mobiliser des ressources, accéder aux centres de pouvoir, etc.) Les OSCI jouent toujours un rôle essentiel ; ce n'est pas qu'il n'y ait pas d'avenir pour les OSCI. Il ne s'agit pas de marginaliser ou de fermer les OSCI. Si nous le faisons, qui travaillera avec les gouvernements et en réseau avec les sociétés de l'hémisphère nord ? Qui sera

l'interlocuteur de la solidarité de la société civile ? Qui rassemblera les fonds dans le Nord ? Dans le Nord comme dans le Sud, le pouvoir doit être dissocié de l'argent, car il s'agit d'un élément essentiel de la création d'une société plus équitable, où chacun est valorisé et où personne n'est laissé pour compte.

## Annexe 1

### Principes d'Istanbul et recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile

#### A) Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC

Les organisations de la société civile sont un élément dynamique et essentiel de la vie démocratique des pays du monde entier. Les OSC collaborent avec toute la diversité des personnes et promeuvent leurs droits. Les caractéristiques essentielles des OSC en tant qu'acteurs distincts du développement - volontaires, diversifiées, non partisans, autonomes, non violentes, travaillant et collaborant pour le changement - constituent le fondement des principes d'Istanbul pour l'efficacité des OSC en matière de développement. Ces principes guident le travail et les pratiques des organisations de la société civile dans les situations de paix et de conflit, dans différents domaines d'activité, de la base au plaidoyer politique, et dans un continuum allant des urgences humanitaires au développement à long terme.

##### **1. Respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** élaborent et mettent en œuvre des stratégies, des activités et des pratiques qui promeuvent les droits humains individuels et collectifs, y compris le droit au développement, à la dignité, au travail décent, à la justice sociale et à l'équité pour tous les individus.

##### **2. Incarner l'égalité et l'équité entre les genres tout en promouvant les droits des femmes et des filles**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** promeuvent et pratiquent une coopération au développement qui incarne l'équité entre les genres, reflète les préoccupations et l'expérience des femmes, tout en soutenant les efforts des femmes pour réaliser leurs droits individuels et collectifs, en participant en tant qu'acteurs pleinement habilités au processus de développement.

##### **3. Mettre l'accent sur l'autonomisation, l'appropriation démocratique et la participation des populations**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** soutiennent l'autonomisation et la participation inclusive des personnes afin d'accroître leur appropriation démocratique des politiques et des initiatives de développement qui affectent leur vie, en mettant l'accent sur les pauvres et les marginalisés.

##### **4. Promouvoir la durabilité environnementale**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** développent et mettent en œuvre des priorités et des approches qui favorisent la durabilité environnementale pour les générations actuelles et futures, y compris des réponses urgentes aux crises climatiques, en accordant une attention particulière aux conditions socio-économiques, culturelles et indigènes de l'intégrité et de la justice écologiques.

##### **5. Pratiquer la transparence et la responsabilité**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** font preuve d'un engagement organisationnel durable en faveur de la transparence, de la responsabilité multiple et de l'intégrité dans leurs opérations internes.

## **6. Rechercher des partenariats équitables et la solidarité**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** s'engagent à entretenir des relations transparentes avec les OSC et les autres acteurs du développement, librement et sur un pied d'égalité, sur la base d'objectifs et de valeurs de développement partagés, du respect mutuel, de la confiance, de l'autonomie organisationnelle, de l'accompagnement à long terme, de la solidarité et de la citoyenneté mondiale.

## **7. Créer et partager des connaissances et s'engager dans l'apprentissage mutuel**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** améliorent la façon dont elles apprennent de leur expérience, des autres OSC et des acteurs du développement, en intégrant les preuves des pratiques et des résultats du développement, y compris les connaissances et la sagesse des communautés locales et autochtones, en renforçant l'innovation et leur vision de l'avenir qu'elles aimeraient voir.

## **8. S'engager à réaliser un changement positif et durable**

**Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles ...** collaborent pour obtenir des résultats et des impacts durables de leurs actions de développement, en se concentrant sur les résultats et les conditions d'un changement durable pour les personnes, avec un accent particulier sur les populations pauvres et marginalisées, garantissant un héritage durable pour les générations actuelles et futures.

Guidées par ces principes d'Istanbul, les OSC s'engagent à prendre des mesures proactives pour améliorer leurs pratiques de développement et en rendre pleinement compte. Il est tout aussi important que tous les acteurs adoptent des politiques et des pratiques favorables. Par des actions conformes à ces principes, les gouvernements des pays donateurs et partenaires démontrent leur engagement dans le cadre du programme d'action d'Accra, à savoir qu'ils ont "un intérêt commun à veiller à ce que les contributions des OSC au développement atteignent leur plein potentiel". Tous les gouvernements ont l'obligation de respecter les droits humains fondamentaux, notamment le droit d'association, le droit de réunion et la liberté d'expression. Ensemble, ces droits sont des conditions préalables à un développement efficace.

Istanbul, Turquie  
29 septembre 2010

## **B) Résumé de la recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile**

### **Premier pilier : respecter, protéger et promouvoir l'espace civique**

La préoccupation pour l'espace civique en tant que premier pilier est une reconnaissance par les donateurs du CAD de l'importance cruciale de prendre des mesures pour protéger et promouvoir l'espace civique dans leur rôle d'acteurs de la coopération au développement.<sup>17</sup> Les engagements pris dans le cadre de ce pilier sont notamment les suivants :

---

<sup>17</sup> Ces sections mettent en évidence les actions clés convenues dans la *recommandation*, mais ne développent pas les points de détail essentiels, qui seront importants à prendre en compte lorsque les membres du CAD devront rendre compte de la mise en œuvre de cette *recommandation*.

1. **Politique** "Développer des positions politiques claires sur la valeur d'une société civile inclusive et indépendante et sur l'importance du respect, de la protection et de la promotion de l'espace civique" dans un contexte de droits humains.
2. **Dialogue** "Chercher à engager un dialogue avec les gouvernements des pays partenaires ... sur la valeur d'une société civile inclusive et indépendante et sur la participation de la société civile ...".
3. **Coordination des prestataires** Coordonner avec les prestataires et d'autres organismes "pour surveiller les ouvertures et les restrictions de l'espace civique ... et favoriser une action plus forte, plus cohérente et plus préventive".
4. **Ne pas nuire** "Prendre des mesures raisonnables pour ne pas nuire à l'espace civique dans les pays partenaires..."
5. **Collaborer** « Travailler avec des organismes internationaux et régionaux qui œuvrent au respect, à la protection et à la promotion de l'espace civique. »
6. **Soutenir l'obligation de rendre compte dans les pays partenaires** "Soutenir, en tant que partenaire approprié ... les institutions gouvernementales de responsabilité et de contrôle, les cadres juridiques et réglementaires, ... pour permettre à la société civile de respecter les droits humains", y compris l'application erronée des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
7. **Secteur privé** Travailler avec le secteur privé et les médias indépendants pour respecter, protéger et fournir un espace civique ouvert et promouvoir le dialogue social "comme condition préalable à des environnements commerciaux et médiatiques propices".
8. **Lutter contre la désinformation** Collaborer avec la société civile dans le cadre de stratégies visant à contrer "la désinformation, le harcèlement, la discrimination et les récits antidémocratiques ciblant la société civile".
9. **Participation de la société civile** "Soutenir une participation accrue et plus inclusive de la société civile aux politiques publiques..."
10. **Technologies numériques** « Aborder les défis, les risques et les inégalités systématiques liés aux technologies numériques. »

## Deuxième pilier : soutenir la société civile et s'engager avec elle

Les politiques et les pratiques des donateurs ont un impact direct sur les conditions permettant aux OSC d'être des acteurs efficaces du développement. En conséquence, les membres du CAD s'engagent à prendre les mesures suivantes :

1. **Politiques** Établir, en consultation avec la société civile, des politiques et des stratégies de collaboration avec la société civile qui tiennent compte de la diversité des OSC "à la fois en tant qu'acteurs indépendants du développement et de l'aide humanitaire et en tant que partenaires de mise en œuvre", "renforcent l'appropriation locale", "tiennent compte des risques ou des opportunités contextuels" et "intègrent ces politiques" dans les politiques plus larges des donateurs.
2. **Participation de la société civile** Poursuivre la participation de la société civile, y compris au niveau des pays partenaires, à la politique des donateurs et à la définition des priorités, à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes par le biais d'un dialogue structuré et institutionnalisé.
3. **Soutien financier** "Fournir un soutien financier aux divers acteurs de la société civile en tant qu'acteurs indépendants du développement et de l'aide humanitaire, ainsi qu'aux acteurs de la société civile en tant que partenaires de mise en œuvre, en particulier ceux qui représentent les personnes les plus vulnérables et marginalisées, en augmentant, le cas échéant et dans la mesure du

possible, la disponibilité d'un soutien souple et prévisible, d'un soutien de base et/ou d'un soutien axé sur les programmes".

4. **Leadership des acteurs de la société civile locale** "Promouvoir et investir dans le leadership de la société civile locale" en augmentant le soutien accessible, direct, flexible et prévisible, y compris le soutien de base, en travaillant avec la société civile pour développer des flux de ressources financières locales, et en soutenant les alliances stratégiques, les réseaux et les plateformes de la société civile qui peuvent "représenter les voix de la société civile dans les institutions internationales et régionales...".
5. **Soutenir la diversité de la société civile** Explorer et partager les enseignements sur le soutien à la diversité de la société civile, "telle que les mouvements sociaux, les acteurs de l'économie sociale, les syndicats et les organisations confessionnelles".
6. **Exigences administratives** La rationalisation des moyens administratifs permet de réduire les coûts de transaction.
7. **Transparence de l'information** Soutenir la responsabilisation par la transparence de l'information au niveau du pays partenaire, "en équilibrant la transparence avec les risques sécuritaires et politiques potentiels pour les acteurs de la société civile financés dans des environnements sensibles".
8. **Faciliter l'engagement du public** Faire progresser l'éducation à la citoyenneté mondiale pour un développement durable inclusif.
9. **Respecter les normes du CAD** Travailler avec la société civile pour soutenir le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix et mettre fin à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels dans le cadre de la coopération au développement et de l'aide humanitaire.
10. **Cohérence des politiques** Poursuivre la coordination interne pour faire progresser le respect du droit humanitaire international et lever les obstacles au soutien de la société civile travaillant avec les personnes vulnérables "qui peuvent résulter de conséquences involontaires dues à une mauvaise interprétation ou application des normes de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme".

### Troisième pilier : Encourager l'efficacité, la transparence et la responsabilité des OSC

La *recommandation* reconnaît l'engagement et la responsabilité des OSC à améliorer leur efficacité, leur transparence et leur responsabilité en tant qu'acteurs indépendants du développement. En conséquence, les donateurs "encourageront" les OSC à

1. **Responsabilité** Soutenir les efforts volontaires des OSC et les bonnes pratiques en matière d'autorégulation, de transparence et de mécanismes de responsabilité dirigés par les OSC.
2. **Respecter les normes en matière de droits humains** Collaborer avec les OSC et les aider à respecter les normes pertinentes en matière de droits humains afin de prévenir les causes profondes de la discrimination, de l'exploitation, des abus ou du harcèlement dans le cadre de leurs activités et de leurs organisations, et d'y remédier.
3. **Renforcement mutuel des capacités** Travailler avec les OSC et les soutenir pour remédier aux vulnérabilités et accroître la résilience, la responsabilité et la transparence, en particulier au niveau des pays partenaires.
4. **Partenariats équitables** Soutenir des partenariats plus équitables entre les OSC des pays fournisseurs et/ou les OSC internationales.
5. **Appropriation locale** "Promouvoir des approches participatives et fondées sur les droits pour l'appropriation locale et la responsabilisation des OSC et de leurs activités ... tout en veillant à ce que

les programmes n'exacerbent pas les formes existantes de discrimination ou d'inégalité".

- 6. Leadership des OSC** Favoriser l'innovation en identifiant et en adaptant de nouvelles approches aux défis du développement et de l'aide humanitaire.
- 7. Collaboration des OSC** Encourager et soutenir "le cas échéant" les initiatives volontaires des OSC pour qu'elles collaborent et se coordonnent entre elles.
- 8. Respecter les normes internationales** Exiger "le cas échéant" des OSC partenaires qu'elles respectent les normes internationales pertinentes et qu'elles adhèrent aux exigences légales et réglementaires "pertinentes" du pays partenaire "lorsque ces exigences respectent les droits humains et l'ouverture de l'espace civique".

### **Mise en œuvre et travail avec la recommandation**

"Le CAD examinera la mise en œuvre de la recommandation du CAD, notamment par le biais du mécanisme existant d'examen par les pairs du CAD, et soutiendra l'apprentissage, l'adaptation et le partage des meilleures pratiques afin de renforcer la compréhension et la capacité, et un rapport examinant la mise en œuvre de ces mesures sera produit dans les cinq ans suivant l'adoption".

**Recommandation du CAD sur la participation de la société civile à la coopération au développement et à l'aide humanitaire :** <https://legalinstruments.oecd.org/api/print?ids=666&lang=en>

## Annexe 2

### Mise en correspondance des principes d'Istanbul avec la recommandation du CAD

Principes d'Istanbul	Recommandation du CAD
<p>Respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale.</p>	<p><b>Premier pilier §4 - Prendre des mesures raisonnables pour ne pas nuire à l'espace civique dans les pays partenaires.</b></p> <p><b>Premier pilier, §10</b> - Explorer et traiter les défis, les risques et les inégalités systématiques associés aux technologies numériques qui limitent ou conduisent à la privation des droits numériques des acteurs de la société civile ...</p> <p><b>Troisième pilier, §2 - Soutenir les OSC pour qu'elles développent ou renforcent les systèmes internes existants afin de respecter les normes pertinentes en matière de droits humains</b> pour prévenir et répondre aux causes profondes de la discrimination, de l'exploitation, des abus ou du harcèlement dans leurs activités ou leur organisation.</p> <p><b>Troisième pilier, §5 - Promouvoir des approches participatives et fondées sur les droits pour l'appropriation locale et la responsabilisation des OSC et de leurs activités ...</b> tout en veillant à ce que les programmes n'exacerbent pas les formes existantes de discrimination ou d'inégalité.</p>
<p>Incarner l'égalité et l'équité entre les genres dans la promotion des droits des femmes et des filles.</p>	<p><b>Premier pilier §4 - Prendre des mesures raisonnables pour ne pas nuire à l'espace civique dans les pays partenaires.</b></p> <p><b>Deuxième pilier, §9</b> - Travailler avec les acteurs de la société civile ... pour mettre fin à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels dans le cadre de la coopération au développement et de l'aide humanitaire.</p>
<p>Mettre l'accent sur l'autonomisation des personnes, l'appropriation démocratique et la participation.</p>	<p><b>Premier pilier, §5 - Soutenir et s'engager auprès des organismes et initiatives internationaux, régionaux et nationaux qui œuvrent au respect, à la protection et à la promotion de l'espace civique.</b></p> <p><b>Premier pilier §8</b> - ... Partager des stratégies entre les prestataires et avec les acteurs de la société civile pour lutter contre la désinformation, le harcèlement, la discrimination et les récits antidémocratiques ciblant la société civile.</p> <p><b>Premier pilier, §9</b> - Soutenir une participation accrue et plus inclusive de la société civile aux politiques publiques à tous les niveaux des gouvernements des pays partenaires et avec d'autres institutions ...</p> <p><b>Deuxième pilier, §5 - Explorer et partager les enseignements sur la meilleure façon de soutenir un large éventail d'acteurs de la société civile, formels et informels, traditionnels et</b></p>

	<p><b>nouveaux ...</b> tels que les mouvements sociaux, les acteurs de l'économie sociale, les syndicats et les organisations confessionnelles.</p> <p><b>Deuxième pilier, §6 - Rationaliser les exigences administratives ... et incorporer des processus adaptatifs et flexibles dans la gestion des résultats</b></p> <p><b>Troisième pilier, §7 - Encourager et soutenir, le cas échéant, les initiatives volontaires des OSC pour qu'elles collaborent et se coordonnent entre elles ... afin d'instaurer le respect mutuel, la confiance et la responsabilité.</b></p>
<p><b>Promouvoir la durabilité environnementale.</b></p>	<p><b>Deuxième pilier, §8 - Soutenir le travail avec la société civile pour faire progresser l'éducation à la citoyenneté mondiale en vue d'un développement durable inclusif et faciliter l'engagement des peuples et de la société civile pour contribuer à la réalisation de l'Agenda 2030.</b></p>
<p><b>Pratiquer la transparence et la responsabilité.</b></p>	<p><b>Deuxième pilier, §7 - Améliorer la transparence et l'accessibilité de l'information dans les pays partenaires ... sur le financement des fournisseurs de la société civile ;</b></p> <p><b>Troisième pilier, §1 - Soutenir les efforts volontaires des OSC pour s'appuyer sur les bonnes pratiques et les normes existantes dans les mécanismes d'autorégulation, de transparence et de responsabilité dirigés par les OSC, afin d'élargir la participation des OSC à ces mécanismes.</b></p> <p><b>Troisième pilier, §3 - Soutenir les OSC pour mettre en œuvre un renforcement mutuel des capacités afin de remédier aux vulnérabilités des OSC et de renforcer leur résilience, leur responsabilité et leur efficacité ... au niveau du pays partenaire.</b></p>
<p><b>Rechercher des partenariats équitables et la solidarité.</b></p>	<p><b>Troisième pilier, §4 - Soutenir des partenariats plus équitables entre les OSC des pays fournisseurs et/ou les OSC internationales et les OSC des pays partenaires</b> avec lesquelles elles travaillent, dans lesquels les avantages comparatifs de chaque type d'OSC sont exploités de manière appropriée.</p> <p><b>Deuxième pilier, §1 - Établir, en consultation avec la société civile, ... des stratégies pour travailler avec la société civile dans les pays partenaires ... qui ... articulent des objectifs pour travailler avec un éventail diversifié d'acteurs de la société civile, à la fois en tant qu'acteurs indépendants ... de plein droit et partenaires de mise en œuvre ; visent à renforcer l'appropriation locale et une société civile inclusive et indépendante dans les pays partenaires ... ;</b></p> <p><b>Deuxième pilier, §4 - Promouvoir et investir dans le leadership de la société civile locale dans les pays partenaires ... en ... a) augmentant la disponibilité et l'accessibilité d'un soutien direct, flexible et prévisible, y compris un soutien de base et/ou basé sur des programmes, afin de renforcer leur</b></p>

	<p><b>indépendance financière, leur durabilité et leur appropriation locale ; b) soutenant les alliances stratégiques, les réseaux, les plateformes et les centres de ressources de la société civile aux niveaux régional, national et infranational ... c) veillant à ce que les acteurs de la société civile locale soient impliqués dans la prise de décision sur la base de rapports de force égaux ... dans la conception, les budgets et la mise en œuvre de leur programmation.</b></p> <p><b>Deuxième pilier, §6 - Rationaliser les exigences administratives ... et incorporer des processus adaptatifs et flexibles dans la gestion des résultats</b></p> <p><b>Troisième pilier, §3 - Soutenir les OSC pour mettre en œuvre un renforcement mutuel des capacités afin de remédier aux vulnérabilités des OSC et de renforcer leur résilience, leur responsabilité et leur efficacité ... au niveau du pays partenaire.</b></p> <p><b>Troisième pilier, §5 - Promouvoir des approches participatives et fondées sur les droits pour l'appropriation locale et la responsabilisation des OSC et de leurs activités ...</b> tout en veillant à ce que les programmes n'exacerbent pas les formes existantes de discrimination ou d'inégalité.</p> <p><b>Troisième pilier, §7 - Encourager et soutenir, le cas échéant, les initiatives volontaires des OSC pour qu'elles collaborent et se coordonnent entre elles ...</b> afin d'instaurer le respect mutuel, la confiance et la responsabilité.</p>
<p><b>Créer et partager des connaissances et s'engager dans l'apprentissage mutuel.</b></p>	<p><b>Deuxième pilier, §5 - Explorer et partager les enseignements sur la meilleure façon de soutenir un large éventail d'acteurs de la société civile, formels et informels, traditionnels et nouveaux ...</b> tels que les mouvements sociaux, les acteurs de l'économie sociale, les syndicats et les organisations confessionnelles.</p> <p><b>Troisième pilier, §3 - Soutenir les OSC pour mettre en œuvre un renforcement mutuel des capacités afin de remédier aux vulnérabilités des OSC et de renforcer leur résilience, leur responsabilité et leur efficacité ...</b> au niveau du pays partenaire.</p>
<p><b>S'engager à réaliser un changement positif et durable.</b></p>	<p><b>Deuxième pilier, §8 - Soutenir le travail avec la société civile pour faire progresser l'éducation à la citoyenneté mondiale en vue d'un développement durable inclusif</b> et faciliter l'engagement des peuples et de la société civile pour contribuer à la réalisation de l'Agenda 2030.</p> <p><b>Troisième pilier, §6 - Favoriser le leadership et l'innovation des OSC dans l'identification et l'adaptation de nouvelles approches</b> pour résoudre les problèmes de développement et d'aide humanitaire ...</p>

## Annexe 3

### Principales tendances internationales affectant la mise en œuvre des *Principes d'Istanbul* par les OSCI

Un certain nombre de tendances globales dans le paysage du développement ont façonné l'environnement opérationnel des OSCI et des OSC en général. Si nombre d'entre elles ne sont pas nouvelles, elles ont influencé la manière dont les OSCI ont rempli leurs missions essentielles dans le contexte de principes bien établis d'efficacité du développement.<sup>18</sup>

#### **1) La diminution de l'importance accordée par les donateurs à l'APD, qui privilégie de plus en plus les intérêts géopolitiques, marginalise la société civile.**

L'Agenda 2030 et ses 17 ODD ont suscité une attention accrue pour les "biens publics internationaux" et la nécessité de mobiliser des ressources massives en conséquence, bien au-delà de l'APD. Ces thèmes comprennent le financement du climat et les transitions, la préparation et la réponse aux pandémies, la protection de la biodiversité, la lutte contre les inégalités, y compris les disparités économiques croissantes, la réponse à la guerre et l'augmentation des contextes définis par les conflits. Dans bon nombre de ces domaines, l'APD, en tant que ressource publique concessionnelle particulière, est remplacée par d'autres types de financement officiel et privé du développement - prêts non concessionnels, garanties, instruments du secteur privé et ressources mobilisées du secteur privé.

En 2020, la mesure (incomplète) du soutien total au développement durable (TOSSD) a enregistré un total de 355,5 milliards de dollars de ressources officielles concessionnelles et non concessionnelles liées à la mise en œuvre des ODD au profit des pays partenaires.<sup>19</sup> L'APD en 2020 représentait moins de la moitié, soit 150 milliards de dollars, à l'exclusion des coûts liés aux réfugiés et aux étudiants dans les pays donateurs. En outre, les donateurs de taille moyenne ont acheminé des montants croissants de leur APD par l'intermédiaire du système multilatéral, augmentant cette part de leur APD (nette des coûts des donateurs) de 53 % en 2011 à 63 % en 2020.

Au sein de cette APD, l'aide du CAD acheminée vers et par l'intermédiaire des OSC a légèrement augmenté (6 %) entre 2015 et 2020, passant de 17,3 milliards à 18,4 milliards de dollars (en dollars de 2020). L'aide acheminée aux OSC basées dans les pays donateurs et aux OSC basées dans les pays partenaires est restée stable. Mais l'aide acheminée vers et par l'intermédiaire des OSCI a augmenté de manière significative (de 30 %) au cours de ces années, passant de 4,6 milliards de dollars en 2015 à 6,0 milliards de dollars en 2020.<sup>20</sup> Néanmoins, une grande partie de cette augmentation pour les OSCI a été dans les ressources à travers les OSCI pour la programmation des donateurs (appels à propositions), pas le soutien de base pour les principales priorités de programmation des OSCI. En fait, l'APD acheminée à toutes les OSC pour le

---

<sup>18</sup> Cette annexe met à jour une analyse des tendances présentée dans le rapport 2019 du POED, "Accélérer la mise en œuvre des Principes d'Istanbul par les ONGI dans un paysage de développement en mutation", document de travail du POED, accessible à l'adresse suivante : [https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019\\_-003.pdf](https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019_-003.pdf).

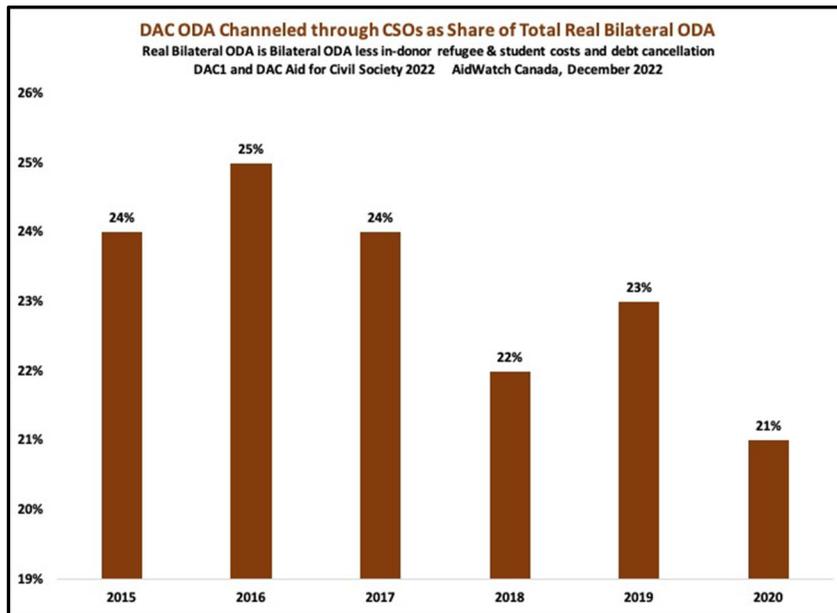
<sup>19</sup> La Banque mondiale et l'Allemagne ne font actuellement pas de rapport au TOSSD. Le Secrétariat du TOSSD fait une estimation pour les fournisseurs qui ne communiquent pas sur la base de leurs rapports au Système de notification des pays créanciers du CAD. Les 355,5 milliards de dollars US figurant dans le tableau de bord du TOSSD comprennent ces estimations. Voir <https://tossd.online/>.

<sup>20</sup> CAD, 2022. *Aide aux organisations de la société civile, 2022*. Juin 2022, consulté à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-for-CSOs-2022.pdf>

soutien de base a diminué de 11 % au cours de cette période, passant de 3,5 milliards de dollars à 3,2 milliards de dollars.

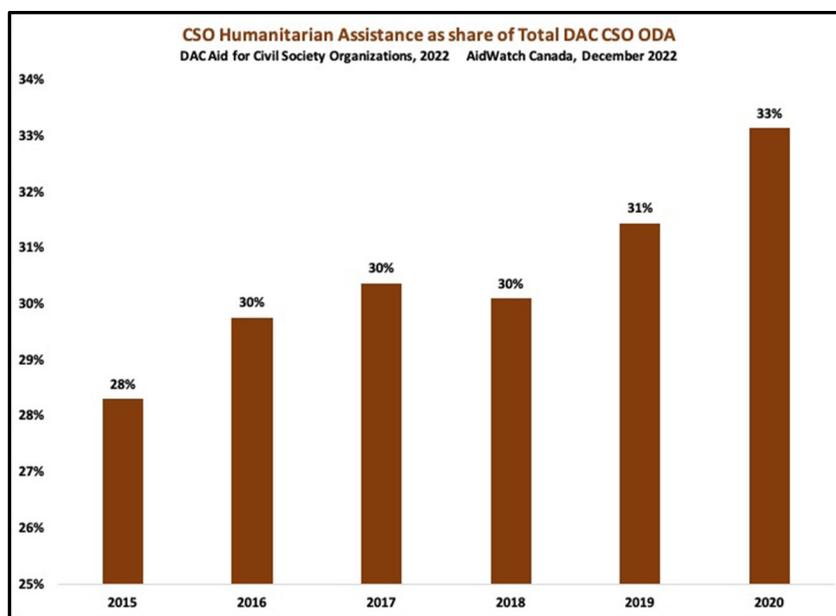
L'APD destinée aux OSC a perdu de son importance depuis 2015, diminuant en tant que part de l'APD bilatérale réelle du CAD (en excluant les coûts des réfugiés et des étudiants au sein du donateur) de 24 % en 2015 à 21 % en 2020 (graphique 1). Dans le même temps, cette aide aux OSC et par leur intermédiaire s'est de plus en plus concentrée sur l'aide humanitaire, passant de 28 % de l'aide totale des OSC en 2015 à 33 % en 2020 (graphique 2). (Graphique 2)

**Graphique 1 :**



*Figure 1: Aide canalisée vers et par les OSC en pourcentage de l'APD bilatérale réelle*

**Graphique 2 :**



*Figure 2: Part de l'aide humanitaire dans l'aide totale acheminée vers et par l'intermédiaire des OSC*

La priorité accordée aux OSC est concentrée sur les donateurs de taille moyenne. Parmi les donateurs du CAD, 12 des 28 donateurs ont fourni plus de 20 % de leur aide bilatérale aux OSC et par leur intermédiaire en 2020, mais seuls les États-Unis font partie de ce groupe parmi les cinq principaux donateurs du CAD (États-Unis, Allemagne, Japon, France et Royaume-Uni). Ces derniers représentent ensemble plus de 70 % de l'APD totale. Les principaux donateurs ayant canalisé une partie de leur aide bilatérale vers et par l'intermédiaire des OSC en 2020 sont l'Espagne (56 %), l'Irlande (41 %), la Suisse (40 %), la Suède (32 %) et le Luxembourg (31 %).

La pandémie et la guerre d'agression russe contre l'Ukraine ont entraîné des revers majeurs dans l'engagement de l'Agenda 2030 à réduire la pauvreté et les inégalités et à ne laisser personne de côté. Pourtant, l'APD accorde moins d'attention aux initiatives de développement à long terme pertinentes pour l'éradication de la pauvreté. Les récentes augmentations de l'APD pour relever ces défis se sont largement concentrées sur les réponses à court terme à la pandémie de Covid-19 en 2020 et 2021. Si l'on exclut les dépenses liées au Covid-19 et les coûts des réfugiés dans les pays donateurs, l'APD a augmenté de 6 % entre 2019 (145,7 milliards de dollars) et 2021 (155,1 milliards de dollars).

Les tensions géopolitiques renouvelées, dans le cadre desquelles s'inscrit désormais la coopération au développement, sont de plus en plus marquées par les "rivalités entre grandes puissances" et, en particulier, par les implications du financement du développement par la Chine en Afrique et dans les régions de l'Asie et du Pacifique. Le soutien aux réfugiés de guerre et l'aide humanitaire à l'Ukraine, ainsi que les ressources substantielles nécessaires à la reconstruction de ce pays, représenteront à l'avenir des montants très importants d'APD. Les engagements pris pour accroître les financements destinés à lutter contre le changement climatique (atténuation, adaptation, pertes et dommages) ainsi que contre la perte de biodiversité, qui proviennent en grande partie de l'APD, auront également tendance à marginaliser les niveaux actuels de soutien aux OSC pour de nombreux donateurs.

## **2. Des conditionnalités de plus en plus nombreuses de la part des donateurs et des règles de conformité complexes**

Les contestations politiques internes de l'APD dans de nombreux pays donateurs ont accentué l'attention portée non seulement aux intérêts économiques et politiques des donateurs dans l'attribution de cette APD, mais aussi à un contrôle de plus en plus rigide et à des règles de conformité dans l'accès aux projets initiés par les donateurs et dans l'établissement de rapports à leur sujet. L'USAID, par exemple, a établi des règles de conformité et des règlements dans plus de 70 pages de dispositions et de directives [Fine, 2022]. [Celles-ci régissent tous les aspects de la relation de financement, y compris avec les partenaires de l'OSCI. L'accès au financement des donateurs se fait de plus en plus par le biais de mécanismes d'appels à propositions à court terme, tandis que le soutien programmatique pluriannuel a disparu dans de nombreux pays donateurs (Canada, Royaume-Uni).<sup>21</sup> Nombre de ces appels sont limités aux OSC basées dans le pays donateur. Toutes ces modalités et directives de conformité affectent l'espace dont disposent les OSC pour réformer leurs relations avec leurs partenaires de manière à renforcer le leadership de la société civile du Sud.

### **3. Un environnement de plus en plus défavorable et hostile à la société civile**

Le rétrécissement de l'espace civique a une portée mondiale et touche toutes les régions et tous les pays du monde. Selon l'étude 2019 du POED, "un environnement de plus en plus hostile nuit à l'efficacité du développement des OSC : il érode la confiance du public dans les OSC en les délégitimant et en les stigmatisant ; il réduit au silence les voix dissidentes des OSC, tant au nord qu'au sud, par une surveillance accrue, des réglementations strictes, la suppression des possibilités de débat public et des représailles violentes contre les défenseurs des droits humains ; il affaiblit la capacité des ONGI à favoriser une appropriation véritablement démocratique et des partenariats égaux avec les acteurs locaux".<sup>22</sup> La présence même des OSCI a fait l'objet d'une surveillance accrue dans un nombre croissant de pays, tels que le Pakistan, l'Inde et le Népal, et de nombreux autres pays ont promulgué des lois qui restreignent, à des degrés divers, l'accès des OSC nationales au financement international.<sup>23</sup>

Selon le Civil Society Monitor de CIVICUS, seuls 3,1 % de la population mondiale vivent dans des pays où l'espace civique est considéré comme ouvert et encourageant l'engagement civique, tandis que 70 % vivent dans 75 pays où l'espace civique est considérablement réprimé ou fermé.<sup>24</sup> Le Centre international pour le droit des organisations à but non lucratif (ICNL) a recensé les nombreuses façons dont les gouvernements ont profité de la pandémie de Covid-19 pour restreindre les droits fondamentaux et l'espace dont dispose la société civile pour répondre efficacement à la pandémie. Ils ont restreint l'accès aux informations nécessaires à la société civile pour aider les personnes touchées, ont exclu la société civile du processus décisionnel, ont interdit la dissidence pacifique, ont déployé des technologies de

---

<sup>21</sup> Voir Penny Lawrence, 2018. "Les grandes organisations non gouvernementales internationales en voie de disparition ? Quels choix fonctionnels et structurels les grandes organisations caritatives de développement international doivent-elles envisager pour leur permettre de prospérer dans un contexte difficile en évolution rapide, tout en restant fidèles à leurs valeurs ?", Université de Birmingham, Centre de recherche sur le troisième secteur, septembre 2018, consulté à l'adresse <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/social-policy/tsrc/working-papers/working-paper-142.pdf>.

<sup>22</sup> POED, op. cit. 8. Ce document décrit un certain nombre de tendances convergentes : la prolifération de lois et de réglementations restrictives, les limitations croissantes de l'accès au financement, l'émergence du cyber harcèlement et de la surveillance, la fermeture du dialogue politique et de l'accès à l'information, la violence systématique à l'encontre des défenseurs des droits humains, l'intolérance et la polarisation croissantes du public et la propagation de la stigmatisation et de la dé-légitimation,

<sup>23</sup> Voir <https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/maina-kiais-second-thematic-report-focused-on-foreign-funding-restrictions>

<sup>24</sup> Voir <https://monitor.civicus.org/quickfacts/>.

surveillance intrusives, ont sécurisé la réponse en utilisant l'armée pour appliquer les mesures d'urgence et ont accentué les mesures autoritaires comme étant la meilleure approche pour vaincre la pandémie.<sup>25</sup> Les défenseurs des droits humains sont menacés, subissent des violences et sont assassinés en nombre croissant. Frontline Defenders a recensé 1 314 défenseurs des droits humains assassinés en quatre ans, de 2018 à 2021, dont la grande majorité étaient des défenseurs des droits de la terre, de l'environnement et des peuples autochtones.<sup>26</sup>

#### 4. Exploiter la puissance de la transformation numérique

Un processus inégal mais croissant de numérisation, de données et d'analyses numériques, et de services numériques met les OSCI au défi de "repenser fondamentalement leurs rôles et leurs mandats, d'acquérir de nouvelles capacités et compétences, et de passer à des modèles d'organisation, de partenariat et de financement qui leur permettront de devenir des agents plus autonomes, plus agiles et mieux informés pour le bien social".<sup>27</sup> L'essor des plateformes numériques telles que Change.org ou Give Directly remet en question le rôle d'intermédiation des OSCI. Dans le même temps, les plateformes numériques (IATI ou Accountability Now) renforcent le potentiel de responsabilisation des OSCI, avec de nouvelles modalités d'accès pour les partenaires, les parties prenantes et les communautés affectées.

Les technologies numériques ont joué un rôle clé dans les réponses apportées par les gouvernements à la pandémie de Covid. Mais l'accès très inégal aux nouvelles technologies amplifie également les inégalités existantes.<sup>28</sup> La moitié de la population mondiale n'est pas encore connectée numériquement, ce qui entraîne une exclusion et une marginalisation sociales et économiques. L'évolution rapide des technologies donne aux gouvernements les moyens d'exercer une surveillance et un contrôle invisibles sur les individus (défenseurs des droits humains) et les organisations, qui peuvent défendre les intérêts des communautés marginalisées. Avec la montée de l'autoritarisme, tant dans le Sud que dans le Nord, la numérisation modifie l'espace civique au sein duquel les OSCI et leurs partenaires opèrent, affectant la manière dont les personnes et les organisations se comporteront les unes envers les autres dans un avenir proche.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Voir <https://www.icnl.org/post/analysis/top-trends-covid-19-and-civic-space>. Voir également Turner, C. 2021, "One Year On : COVID-19 has made CSO effectiveness harder on many fronts," A POED OSCI Study on the impact of the pandemic, avril 2021, consulté à l'adresse <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Study-on-Impacts-of-Covid-19-Full-Report.pdf>.

<sup>26</sup> Voir <https://www.frontlinedefenders.org/en/global-analysis>

<sup>27</sup> POED, op. cit. p. 11-12.

<sup>28</sup> Voir Catharine Turner, "One Year On : Covid-19 has made CSOs effectiveness harder on many fronts", POED, 2021, consulté à l'adresse <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Study-on-Impacts-of-Covid-19-Full-Report.pdf>.

<sup>29</sup> Pour une excellente vue d'ensemble de ces questions, voir Forus, "Towards an Enabling Digital Environment for Civil Society," A Forus Advocacy Paper, développé avec TechSoup, juin 2021, consulté à l'adresse <https://www.forus-international.org/en/pdf-detail/77151-towards-an-enabling-digital-environment-for-civil-society-full-report>.

## Annexe 4

### Résumé des principales conclusions des études du POED sur les regroupements d'OSCI

Voici un résumé des principales conclusions de ces études (voir les références ci-dessous) :

Mettre l'accent sur l'autonomisation, l'appropriation démocratique et la participation des citoyens (*principe d'Istanbul n° 3*)

- Seulement un peu plus de la moitié (56%) des personnes interrogées ont indiqué que leur organisation impliquait directement les parties prenantes dans la détermination des priorités de l'OSCI (étude 2019).
- De nombreuses approches d'OSCI semblent encore fondées sur l'idée fautive que les acteurs locaux, en particulier dans les États fragiles et les contextes humanitaires, sont caractérisés par une faible capacité et une connaissance limitée du contexte. Les messages publics diffusés par les OSCI dans le Nord contribuent à perpétuer cette perception erronée. (Étude 2019)
- L'accent mis sur le respect des exigences des donateurs, associé à des délais de programmation serrés, limite également la capacité des OSCI à utiliser des approches participatives et ascendantes permettant aux communautés touchées de définir véritablement l'ordre du jour. (Étude 2019)
- La restriction de l'espace civique par des régimes répressifs a empêché les OSC de mettre en pratique l'autonomisation, l'appropriation démocratique et la participation des populations dans de nombreux contextes au cours de la pandémie. (Étude 2021)

Pratiquer la responsabilité et la transparence (*Principe d'Istanbul n°5*)

- Un peu plus de la moitié des personnes interrogées dans le cadre de l'étude estimaient que les politiques de leur organisation permettaient aux partenaires ou aux populations affectées de les tenir pour responsables de leur travail (par exemple en partageant des informations pertinentes, en garantissant une participation significative à tous les stades du cycle de programmation et en mettant en œuvre des mécanismes sûrs et fiables pour recevoir, gérer et répondre aux plaintes et autres formes de retour d'information). (Étude 2019)
- L'amélioration de la transparence des OSCI semble être en grande partie dictée par les donateurs plutôt qu'initiée par les OSCI elles-mêmes. (Étude 2019)
- La surveillance accrue [due aux récents scandales de sauvegarde et de mauvaise gestion], les exigences statutaires plus strictes imposées aux OSCI et les délais courts des programmes financés par les donateurs ont renforcé la responsabilité centrée sur les donateurs au détriment de la "responsabilité descendante" envers les parties prenantes locales. (Étude 2019)
- La transparence est d'autant plus importante en temps de crise. Il est important que les dirigeants des organisations soient ouverts avec le personnel sur la véritable nature et l'ampleur des défis auxquels ils sont confrontés. (Étude 2021)

Partenariats équitables et solidarité (*Principe d'Istanbul n°6*)

- Les partenariats équitables entre les OSCI et les partenaires locaux sont ceux que de nombreuses OSCI trouvent le plus difficile à mettre en pratique. Bien que les OSCI puissent aspirer à jouer un rôle différent dans un paysage de développement en mutation, nombre d'entre elles ont eu du mal à s'extraire du modèle de développement traditionnel dans lequel elles agissent en tant qu'intermédiaires et conduisent les financements vers les acteurs locaux. (Étude 2016)
- La concurrence croissante entre les OSCI et les OSC nationales pour l'obtention des maigres ressources des donateurs. La dépendance accrue des OSCI à l'égard du financement des donateurs contribue également à fausser et à limiter leur soutien stratégique aux partenaires. (Étude 2019)
- Un accent exagéré sur l'évitement des risques et la conformité peut conduire à ce que certains partenaires locaux soient perçus comme trop risqués par les donateurs et, par conséquent, souvent par les OSCI également. (Étude 2019)
- Les principaux donateurs ont encore acheminé la majorité de leurs fonds de réponse au COVID-19 par l'intermédiaire de grandes OSCI, les OSC nationales plus petites n'étant même pas toujours incluses dans les appels de fonds. En outre, la façon dont les OSCI et les ONG basées dans le Nord, d'une part, et les OSC nationales et locales du Sud, d'autre part, ont vécu la pandémie (environnement hostile, financement, fracture numérique) a été très différente, ce qui a exacerbé les inégalités déjà existantes. (Étude 2021)

1. Steele, L., 2016. "A study of International Non-Government Organization Support of the Development Effectiveness Agenda", POED OSCI Report, non disponible électroniquement.
2. De Toma, C. 2019. "Accélérer la mise en œuvre des Principes d'Istanbul par les OSCI dans un paysage de développement en mutation", document de travail du POED, accessible à l'adresse [https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019\\_-003.pdf](https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019_-003.pdf).
3. Turner, C. 2021, "One Year On : COVID-19 has made CSO effectiveness harder on many fronts," A POED OSCI Study on the impact of the pandemic, avril 2021, consulté sur <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Study-on-Impacts-of-Covid-19-Full-Report.pdf>.

## Annexe 5

### Initiatives en matière de développement local

Le présent rapport n'aborde pas les nombreuses initiatives de transformation en cours au sein de la société civile internationale. Ces processus de changement sont à la fois des initiatives de collaboration, internes aux OSC, et des politiques des donateurs, conformes à la recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile. Les références suivantes sont des exemples de ces efforts, tirés de l'analyse documentaire (**annexe 6**).

#### **Promesse de changement**

Alexander, J., 2022. "Five International NGOs launch fresh bid to tackle power imbalance in aid ", New Humanitarian, 27 octobre 2022, consulté sur [https://www.thenewhumanitarian.org/news/2022/10/27/Pledge-Change-aid-reform?utm\\_source=The+New+Humanitarian&utm\\_campaign=461c28d969-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2022\\_10\\_27\\_Daily&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_d842d98289-461c28d969-75644538](https://www.thenewhumanitarian.org/news/2022/10/27/Pledge-Change-aid-reform?utm_source=The+New+Humanitarian&utm_campaign=461c28d969-EMAIL_CAMPAIGN_2022_10_27_Daily&utm_medium=email&utm_term=0_d842d98289-461c28d969-75644538).

#### **Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement : Mise en œuvre des principes d'Istanbul**

POED (Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement), 2014. *The Journey from Istanbul : Evidences on the implementation of the CSO DE Principles*, avril 2014, consulté sur <https://civilin.org/pdf/casestories.pdf>.

POED (Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement), 2016. *Istanbul cinq ans après : Evidencing Civil Society Development Effectiveness and Accountability*, novembre 2016, non accessible électroniquement.

#### **Regard féministe sur le financement du changement transformateur**

Coalition des féministes pour le changement social (COFEM), 2021. "Applying a Feminist Lens to Grantmaking for Addressing Violence Against Women and Girls (Application d'une optique féministe à l'octroi de subventions pour lutter contre la violence à l'égard des femmes et des filles) : Funding for Transformative Change", 2021, consulté à l'adresse [https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/10/Guide-to-Grantmaking\\_19.10.21.pdf](https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/10/Guide-to-Grantmaking_19.10.21.pdf).

#### **Recherche menée au niveau local**

*No Child's Business*, une étude de cas d'un partenariat stratégique, est dirigé par une alliance de Save the Children Netherlands, UNICEF Netherlands et la Stop Child Labour Coalition (SLC). Lijfering, S., Rajeshwari, B., et Margit van Wessel, 2021. "Faire progresser la recherche dans les partenariats avec les OSC : la localisation comme un moyen d'aller de l'avant", *Work : No Child's Business Program*, Pays-Bas, décembre 2021, consulté à l'adresse [https://wncb.org/assets/2022/01/WNCB\\_WUR\\_public-report-2022\\_ENG.pdf](https://wncb.org/assets/2022/01/WNCB_WUR_public-report-2022_ENG.pdf).

#### **Politiques des donateurs**

Norad, 2022. "Les partenariats stratégiques de Nord avec les organisations de la société civile", octobre 2022, consulté sur <https://www.norad.no/en/front/funding/norads-strategic-partnerships-with-civil-society-organisations/>.

USAID et Norad, 2022, "Donor Statement on Supporting Locally Led Development", Genève, décembre 2022, consulté sur <https://www.usaid.gov/localization/donor-statement-on-supporting-locally-led-development>.

### **Études de cas sur le développement mené localement par les ONGI**

Peace Direct, CDA Collaborative Learning et Search for Common Ground, 2020. "What Transformation Takes, Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development around the World, décembre 2020, consulté sur <https://www.peacedirect.org/us/publications/what-transformation-takes/>.

Recrear, BOND et Local Trust, 2022. "Qu'est-ce qui fait un bon bailleur de fonds "dirigé localement" ? Témoignages de vos partenaires", octobre 2022, consulté à l'adresse <https://www.bond.org.uk/resources/what-makes-a-good-locally-led-funder/>.

Stopping at Success, Resource Library, consulté à l'adresse suivante : <https://www.stoppingassuccess.org/resources/>

## Annexe 6

### Renforcer le développement local : Questions clés pour les OSCI

#### Une revue de la littérature

**Brian Tomlinson**  
**AidWatch Canada**  
**Décembre 2022**

#### 1. Contexte et introduction

En mars 2020, 210 organisations de la société civile (OSC) du Sud ont envoyé une lettre ouverte aux organisations de la société civile internationale (OSCI), dont beaucoup ont établi des filiales nationales dans leurs pays, motivées par l'appel à "localiser" leurs opérations. Mais plutôt que de renforcer les partenariats locaux avec la société civile nationale, ces OSC ont mis les OSCI au défi de mettre fin à des pratiques qui, selon elles, "servent à renforcer la dynamique de pouvoir [inégal] en jeu et, en fin de compte, à *fermer* l'espace pour la société civile nationale". [Fonds mondial pour les fondations communautaires, 2020]

Enracinées dans un mouvement croissant de "transfert de pouvoir", ces OSC ont proposé que les OSCI "réduisent [leur] empreinte et [leur] marque et utilisent [leur] mécanisme de collecte de fonds pour aider les organisations de base à créer les structures leur permettant de collecter des fonds pour elles-mêmes et de soutenir leur travail". [Depuis lors, de nombreuses initiatives parallèles ont encouragé un transfert de pouvoir vers les OSC du Sud, un renforcement du développement appartenant aux OSC et dirigé localement, et des mesures pour lutter contre le racisme systémique et "décoloniser" un système de pouvoir très inégal exercé par les donateurs et les agences du Nord. [Peace Direct, 2011 ; Peace Direct, 2022b ; Pledge for Change, 2030, 2022 ; PARTOS, nd ; RINGO, 2021 ; WINGS, 2022].

Bien que les processus, les manuels et les engagements soient allés *crescendo* au cours des trois dernières années, la remise en question de la dynamique du pouvoir dans la coopération entre les sociétés civiles du Nord et du Sud n'est pas un nouvel ordre du jour.<sup>30</sup>

Depuis 2010, les *Principes d'Istanbul* invitent la société civile à réfléchir et à réévaluer ses partenariats par des "efforts délibérés pour réaliser une collaboration et une coordination équitables et réciproques, fondées sur des objectifs mutuellement convenus et des valeurs partagées". Les OSC ont convenu en 2010 que "les partenariats efficaces des OSC pour le développement nécessitent des engagements à long terme pour négocier des objectifs communs et des objectifs programmatiques, basés sur la confiance, le respect, la solidarité et le leadership des partenaires des pays en développement". [Forum sur l'efficacité du développement des OSC, 2011].

---

<sup>30</sup> Voir par exemple Kamal Mahotra, "'Something Nothing' Words : Lessons in partnership from southern experience", dans Lynne Hatery et Kamal Mahotra, *Essays on Partnership in Development*, 1997, consulté à l'adresse <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/16122/107111.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Le *cadre du principe d'Istanbul* visant à établir des partenariats équitables et à promouvoir la solidarité a également souligné l'importance de contrebalancer les inégalités de pouvoir : "Ces inégalités de pouvoir sont la conséquence d'un accès inégal aux ressources, d'inégalités structurelles et historiques, d'inégalités entre les sexes et de l'exclusion des femmes, et parfois d'importantes disparités en termes de capacités." [Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC, 2011].

Les *principes d'Istanbul* restent très pertinents pour les pratiques des OSCI en tant qu'acteurs majeurs de la société civile. Le *cadre* souligne en outre l'importance des normes pour un environnement favorable aux OSC afin qu'elles soient des acteurs efficaces du développement. Ces normes s'appliquent non seulement aux donateurs officiels, mais aussi aux "OSCI dans leur rôle de donateurs, bien que de différentes manières et avec différentes implications pour l'efficacité du développement de la part des OSC bénéficiaires (qui peuvent être situées dans n'importe quelle région géographique du monde)". [Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC, 2011].

Depuis 2011, les OSC font état de certains progrès dans la mise en pratique des *Principes d'Istanbul* [POED 2014 ; POED 2016 ; Steele 2016 ; de Toma 2019 ; Turner 2021]. [POED, 2014 ; POED, 2016 ; Steele, 2016 ; de Toma, 2019 ; Turner, 2021] Pourtant, comme l'a conclu une étude récente : "Bien que les OSCI puissent aspirer à jouer un rôle différent dans un paysage de développement en mutation, nombre d'entre elles ont eu du mal à s'extraire du modèle de développement traditionnel dans lequel elles agissent en tant qu'intermédiaires et conduisent les financements vers les acteurs locaux. Le fait de tenir les cordons de la bourse place toujours les OSCI dans une position de pouvoir par rapport à leurs partenaires...." [de Toma, 2019]

Les OSC plaident depuis longtemps en faveur d'un environnement pleinement favorable dans lequel elles entreprennent des initiatives de développement, soutiennent les communautés vulnérables et défendent les droits humains. La centralité de cet environnement favorable a été affirmée par les donateurs en juillet 2021 dans une *Recommandation du CAD de l'OCDE sur la participation de la société civile à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire* [CAD de l'OCDE, 2021]. [La recommandation est une norme juridique non contraignante à laquelle adhèrent les 30 donateurs associés au Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.] La *Recommandation* du CAD établit 28 engagements qui, pris ensemble, peuvent avoir un impact majeur sur l'environnement favorable à la société civile, y compris les OSC du Sud.

Bien qu'elle n'y ait pas formellement adhéré, la *recommandation* a également des implications majeures pour les OSCI en tant que donateurs dans le Sud. Par exemple, elle engage les donateurs non seulement à "investir dans le leadership de la société civile locale dans les pays partenaires en augmentant la disponibilité et l'accessibilité d'un soutien direct, flexible et prévisible, y compris un soutien de base et/ou axé sur les programmes", mais aussi à encourager "des partenariats plus équitables entre les OSC des pays fournisseurs et/ou les OSC internationales et les OSC des pays partenaires avec lesquelles elles travaillent" et à "promouvoir des approches fondées sur les droits en matière d'appropriation et de responsabilisation locales", entre autres dispositions. [OCDE DAC, 2021]

Au cours des deux dernières années, une littérature riche et variée est apparue, principalement rédigée par des activistes de la société civile du Sud et du Nord, se concentrant sur les obstacles et les différentes voies de changement. Le présent document est une analyse de cette littérature qui se concentre sur les points de vue et les propositions relatifs au déplacement du pouvoir dans les écosystèmes de coopération au développement des OSC et au renforcement du leadership des OSC du Sud en matière de développement local (voir les questions de définition dans l'encadré 1). (Son objectif est d'informer l'étude POED 2022 sur les pratiques actuelles des OSC par rapport aux *principes clés d'Istanbul* sur les partenariats équitables, l'autonomisation des personnes, la transparence et la responsabilité, dans le contexte de la *recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile*).

### Encadré 1 : Définitions

La "localisation" est un terme très contesté qui soulève des questions sur le pouvoir, le processus et les résultats [Peace Direct, 2022a]. [Peace Direct, 2022a] Bien qu'il ne soit pas exempt de problèmes, ce document aborde le développement "mené localement" par les OSC, tout en réfléchissant aux questions soulevées par la persistance des concepts coloniaux dans la coopération au développement.

Conformément à la définition de Peace Direct, le **développement mené localement** fait référence à des initiatives détenues et dirigées par des personnes dans leur propre contexte, où les personnes et les groupes locaux conçoivent l'approche, fixent les priorités, tandis que des personnes extérieures peuvent apporter leur aide en termes de ressources. Il ne repose pas uniquement sur le contexte géographique. Elle implique un transfert de pouvoir et de ressources, une réorientation des relations et des partenariats avec les OSC locales. [Peace Direct, et al, 2021]

Selon la plateforme britannique d'OSC, BOND, "l'engagement des ONGI en faveur d'un développement mené localement doit aller au-delà des solutions technocratiques pour garantir que les organisations réfléchissent à ce qu'il faut faire pour remettre en question les comportements et pratiques colonialistes, sexistes et racistes qui dominent encore le système de développement international, ainsi que pour réfléchir à la manière dont les ONGI ont bénéficié du système d'"aide"". [BOND, 2022]

**Le développement décolonisé** comprend que de nombreuses pratiques et attitudes actuelles dans le système d'aide reflètent celles de l'ère coloniale. Ces structures et normes racistes et discriminatoires sont "cachées à la vue de tous dans le système d'aide" et doivent être reconnues et déconstruites :

"La décolonisation implique la recherche d'une justice réparatrice par le biais de la liberté culturelle, psychologique et économique. La décolonisation est le processus de déconstruction des idéologies coloniales concernant la supériorité et le privilège de la pensée et des approches occidentales". En conséquence, "certaines pratiques et normes modernes renforcent les dynamiques et les croyances coloniales, telles que l'idéologie du "sauveur blanc" visible dans les campagnes de financement et les images de communication utilisées par les ONGI, les structures organisationnelles des ONGI dans le Sud et les attitudes de certains travailleurs humanitaires internationaux blancs travaillant dans le Sud". [Peace Direct, 2021]

Ce document utilise le terme "**organisations internationales de la société civile**" ou OSCI, sauf lorsque les documents cités utilisent le terme "organisations internationales non gouvernementales" ou ONGI. Plus généralement, dans le cadre de cette étude, une OSC internationale est une OSC dont le siège ou la direction se trouve en totalité ou en partie dans le Nord et dont les activités sont soutenues et/ou menées dans le Sud. Une OSC nationale ou locale est une OSC dont le siège, la gouvernance et les activités se situent exclusivement dans un pays du Sud.

Plus précisément, cette analyse documentaire résume les principales conclusions dans plusieurs domaines :

- Engagements des OSCI en faveur du changement ;
- Les OSCI peuvent-elles être à la fois donateurs et partenaires ?
- Contester les notions de pouvoir dans le récit de localisation ;
- Transitions vers le leadership local ; et
- Recommandations pour l'avenir.

## 2. Les engagements des OSCI en faveur du changement

En octobre 2022, Adeso, avec le Centre for Humanitarian Leadership, et cinq OSCI<sup>31</sup> ont lancé un engagement pour le changement 2030 "pour construire un écosystème d'aide [OSC] plus fort basé sur les principes de solidarité, d'humilité, d'autodétermination et d'égalité". Il se concentre sur trois domaines - les partenariats équitables, la narration d'histoires authentiques et l'influence d'un changement plus large - avec l'engagement d'accélérer et de rendre compte d'un changement réel en "transférant plus de pouvoir, de prise de décision et d'argent à ceux qui se trouvent dans des endroits touchés par la crise et la pauvreté", en se concentrant sur les droits, les besoins et les priorités des communautés locales. La promesse énonce six engagements spécifiques (avec un cadre de responsabilité correspondant) concernant les partenariats équitables, y compris le partage de la charge des coûts, une approche plus collaborative de la gestion des risques, la réduction de la duplication des efforts. [Promesse de changement 2030, 2022a ; Promesse de changement 2030, 2022b].

Cet engagement s'appuie sur les engagements antérieurs des OSC dans le *Grand Bargain* de 2016, élaboré autour du Sommet humanitaire mondial d'Istanbul et de la *Charte pour le changement*. Le *Grand Bargain* est un accord entre certains des plus grands donateurs, y compris les OSC, visant à améliorer la qualité de l'aide humanitaire. Entre autres, le *Grand Bargain* s'engage à fournir 25 % du financement humanitaire mondial aux intervenants locaux et nationaux d'ici 2020, à augmenter les fonds non affectés et les financements pluriannuels.<sup>32</sup> En février 2021, les signataires ont adopté le *Grand Bargain 2.0*, basé sur les leçons tirées des cinq années précédentes, qui met à nouveau l'accent sur une participation accrue des acteurs locaux, tout en reconnaissant que l'engagement de 25 % était loin d'être respecté.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Oxfam International, Plan International, CARE International, Christian Aid et Save the Children International. Elle compte désormais 13 signataires et sympathisants, dont ActionAid, Interaction et l'International Rescue Committee.

<sup>32</sup> Voir le site officiel du Grand Bargain à l'adresse <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>.

<sup>33</sup> Voir Grand Bargain 2.0 à l'adresse <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/grand-bargain-20-framework-and-annexes-deenesfr>. Voir également ICVA, "The Grand Bargain 2.0

Le *Grand Bargain* a été complété par une *Charte des OSC pour le changement* comprenant huit engagements pris par les OSCI pour remédier aux déséquilibres et aux inégalités du système d'aide humanitaire international.<sup>34</sup> Elle s'engage notamment à mettre en place des partenariats équitables et à publier le montant ou le pourcentage des fonds alloués directement aux OSC nationales. La *Charte du changement* a été approuvée par 530 organisations, dont 39 OSC signataires.

Mais les faits montrent qu'il n'y a pas eu beaucoup de progrès jusqu'à présent. Le *rapport annuel indépendant 2022* sur les progrès réalisés dans le cadre du *Grand Bargain* a conclu que

- "Les efforts visant à accroître la fourniture et la distribution d'un financement de qualité ont continué à être entravés par des défis de longue date ;"
- "Un élan croissant pour soutenir les capacités de leadership local en 2021, ainsi qu'un intérêt et une pratique croissants en ce qui concerne la fourniture de frais généraux minimaux aux acteurs locaux comme moyen de soutenir leur développement institutionnel ;" mais
- "Dans l'ensemble, les progrès par rapport aux objectifs de localisation au niveau des institutions et des systèmes restent lents, et les acteurs locaux sont de plus en plus frustrés par le fait que les changements de pratiques opérés par leurs partenaires internationaux prennent encore trop de temps." La proportion de financement direct aux acteurs locaux a été divisée par deux, passant de 4 % en 2020 à 2 % en 2021, ce qui est très loin de l'objectif de 25 %. [Metcalf-Hough, V., et al. 2022]

Néanmoins, la littérature récente fait état d'une série d'expériences en matière de localisation, de promotion du développement local et de décolonisation des mentalités, dont beaucoup impliquent les OSCI. (Voir également l'**annexe 6** pour des références à des exemples).

- a) **Le projet "Stopping as Success"** a documenté l'expérience de 20 **études de cas de transitions d'OSCI vers la "localisation" de leurs programmes opérationnels** dans 13 pays. Il s'agit d'un projet de trois ans entrepris par un consortium composé de Peace Direct, Search for Common Ground et CDA Collaborative Learning.<sup>35</sup> Les études de cas "contribuent à un nombre croissant de preuves sur la façon dont les transitions des ONGI peuvent soutenir un secteur de développement dirigé localement lorsque les ONGI transfèrent la responsabilité, la propriété, les ressources et le pouvoir à des partenaires locaux". Elles mettent en évidence plusieurs enseignements clés : l'importance d'une vision partagée, l'objectif d'une transformation mutuelle et la nécessité de disposer de sources de financement flexibles. Les relations post-transition peuvent prendre de nombreuses formes ; "la transition ne consiste pas à s'éloigner, mais à laisser

---

Explained, An ICVA Briefing Paper", mars 2022, consulté à l'adresse <https://www.icvanetwork.org/uploads/2022/04/The-Grand-Bargain-Explained-An-ICVA-Briefing-Paper.pdf>.

<sup>34</sup> Voir la *Charte du changement* sur le site <https://charter4change.org/>.

<sup>35</sup> Voir <https://www.stoppingassuccess.org/about-us/>.

la place aux organisations locales pour qu'elles prennent la direction des opérations". [Peace Direct, et al, 2021].

- b) Les fondations progressistes pilotent des approches plus participatives pour canaliser les fonds** vers les organisations locales. Il s'agit notamment de Mama Cash, du Decolonizing Wealth Project, de Thousand Currents, de Global Giving, de Give Directly, de l'African Visionary Project, du Trust-based Philanthropy Project, de l'Equality Fund (Canada) et du Fonds de solidarité de Civicus. Ces initiatives, dont les OSCI peuvent également s'inspirer, testent et adaptent des approches qui rééquilibrent le pouvoir entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire de la subvention, investissent dans des relations de qualité et s'appuient sur la confiance [Aly, 2022a ; OSCI, 2022a ; OSCI, 2022a]. [Aly, 2022a ; WINGS, 2022 ; Fonds pour l'égalité, 2022].
- c) L'octroi féministe de subventions reconnaît le pouvoir détenu par les personnes qui octroient les subventions** et cherche à impliquer activement et de manière transparente les bénéficiaires dans les décisions concernant qui et ce qui est financé, remettant en question les valeurs et pratiques coloniales et patriarcales qui dominent les flux d'aide. Ces approches féministes mettent l'accent sur la solidarité et la transparence, la réactivité, l'humilité, la franchise, la confiance, la responsabilité dynamique et une communication claire. Elles passent d'un modèle traditionnel de suivi et d'évaluation extractif et axé sur les donateurs à un modèle collaboratif qui permet aux acteurs du changement de déterminer ce qu'est la réussite.<sup>36</sup> [Coalition des féministes pour le changement social, 2021 ; Fonds pour l'égalité, 2022] Elles comprennent les dimensions de pouvoir des évaluations de risques : "Nous devons réévaluer les cadres d'analyse des risques et nous concentrer sur la compréhension du risque de *ne pas* être en mesure de financer les principaux agents féministes du changement. [d'Almeida, et al, 2022]
- d) Un certain nombre de forums ont vu le jour pour promouvoir un programme visant à "transférer le pouvoir" aux OSC du Sud, avec la participation active de certaines OSCI.**
- **Le Rights CoLab a mis en place le projet RINGO** en 2020 en se concentrant sur la réimagination de l'OSCI et le rôle de la société civile mondiale.<sup>37</sup> Il a produit une série de huit documents thématiques comprenant des études de cas, des initiatives et des ressources sur : La localisation ; la décolonisation de l'aide ; les modèles opérationnels d'entreprise ; les modèles de financement et la finance ; les méthodes de travail ; les partenariats Sud-Sud et Nord-Sud ; la technologie et l'innovation ; et le leadership et la diversité.
  - **PARTOS, la plateforme néerlandaise des OSC, a été très active dans la mise en place d'un laboratoire "Shift-the-Power"**, explorant, avec des OSC alliées néerlandaises et mondiales, les conditions pour des relations de pouvoir plus égales au sein de la

---

<sup>36</sup> La Coalition des féministes pour le changement social définit l'octroi de subventions féministes comme "un processus de collaboration visant à soutenir et à permettre à ceux qui mènent le changement de déterminer à quoi ressemble le succès et de définir l'impact à la fois comme une attribution et une contribution". [Coalition des féministes pour le changement social, 2021]

<sup>37</sup> Voir <https://rightscolab.org/ringo/> Voir aussi RINGO, 2021.

coopération au développement.<sup>38</sup> Elle a développé un outil de sensibilisation au pouvoir qui aide à analyser la manière dont le pouvoir affecte les partenariats pour le développement.

- **Le réseau START**, avec 55 OSC nationales et internationales, a lancé un **projet "Shift-the-Power"** avec six OSCI pour aider les organisations locales et nationales à être mieux représentées et à avoir une voix plus forte dans les plateformes et réseaux humanitaires pertinents, en travaillant pendant deux ans avec 55 partenaires locaux sélectionnés dans cinq pays.<sup>39</sup> Les résultats du projet ont été intégrés dans les pratiques des six OSCI participantes.

- e) **Le Centre international de la société civile**, qui regroupe 13 grandes OSCI, a mis au point une initiative intitulée "**Accélérer le changement de pouvoir inclusif**", qui accompagne ses membres "pour favoriser des modèles de gouvernance plus inclusifs, créer des partenariats plus équitables et soutenir les OSCI dans la révision de leur futur mandat tout en intensifiant les dialogues structurés avec les donateurs pour parvenir à un changement de pouvoir significatif dans le secteur". Il évalue l'interrelation entre la dynamique du pouvoir, l'intention organisationnelle et la réforme de la gouvernance. Il accueillera des possibilités de "dialogue constructif entre les OSCI et les donateurs, et une occasion de commencer à surmonter ensemble certaines des structures et des récits qui empêchent un changement de pouvoir plus substantiel et systémique".<sup>40</sup> Le Centre international est le chef de file de **Accountability Now** et de la **Norme mondiale pour la redevabilité des OSC**. Accountability Now aborde la question de la responsabilité des OSC dans le contexte de la préparation à un changement de pouvoir.<sup>41</sup>

Bien que les notions de développement mené localement et de décolonisation soient entrées dans le courant dominant du discours sur le développement au cours des dernières années, avec une série d'initiatives pratiques pour apporter des changements, dans l'ensemble, il existe toujours un grand écart entre les discussions politiques au niveau mondial et les réalités sur le terrain à travers le Sud mondial. [ALNAP / ODI, 2022 ; Nuffield College, et al, 2022 ; RINGO, 2021] Pour les OSCI, cet écart est substantiel dans leurs pratiques continues. Mais il est aussi le résultat de points de vue divergents entre les OSCI sur la "localisation" de leurs opérations, la perception d'obstacles majeurs au changement et des interprétations différentes du pouvoir dans la coopération au développement. [Nuffield College, et al, 2022]

### 3. Les OSCI peuvent-elles être à la fois donateurs et partenaires ?

---

<sup>38</sup> Voir <https://www.partos.nl/activiteit/shift-the-power%E2%80%AF/>. Pour l'outil de sensibilisation à la puissance, voir <https://www.partos.nl/publicatie/the-power-awareness-tool/>.

<sup>39</sup> Voir <https://startnetwork.org/start-engage/shifting-the-power>. Les ONGI impliquées sont CAFOD, Christian Aid, Tearfund, Oxfam, Concern et ActionAid.

<sup>40</sup> Voir <https://icscentre.org/our-work/global-governance-lab/>.

<sup>41</sup> Voir <https://accountablenow.org/> et <https://icscentre.org/our-work/global-standard-for-cso-accountability/>

Comment les OSCI comprennent-elles leur rôle de donateurs dans le Sud ? Selon un affilié d'une grande OSCI du Sud, "chaque fois qu'il y a une possibilité de financement, nous postulons ensemble en tant que partenaires : "Chaque fois qu'il y a une opportunité de financement, nous postulons ensemble en tant que partenaires. Nous sommes des partenaires dans la construction d'un pays plus sûr, plus résistant et plus juste. Nous voulons partager ce que nous savons et partager notre plateforme mondiale et - oui - partager d'autres ressources, mais en tant que partenaires plutôt que donateurs, car nous avançons ensemble." [Ramdhani, et al., 2021]

De nombreuses OSCI se sont transformées en organisations mondiales en réseau, où l'autorité, le pouvoir et la direction sont répartis et partagés dans un réseau ou une confédération de bureaux et/ou d'affiliés [Kumar, 2021]. D'autre part, un dirigeant d'une organisation communautaire du Sud affirme que "le plus grand défi auquel je suis confronté consiste à naviguer dans les structures de pouvoir existantes, qui sont souvent subtiles et invisibles, mais qui s'avèrent *toujours* extrêmement déresponsabilisantes" [Cabot-Venton, 2021]. [Cabot-Venton, 2021] Différents points de vue, différentes perceptions du pouvoir partagé d'où ils se trouvent ?

Un examen des modèles, des approches et des défis en matière de localisation suggère que les pratiques actuelles risquent de "projeter" la localisation ... au lieu de la considérer comme un processus nécessitant un changement systématique. "Les acteurs internationaux doivent repenser leur rôle (et dans certains cas, même prendre du recul) afin que les acteurs locaux puissent poursuivre un véritable développement mené localement ... [ce qui] pourrait signifier une réduction des financements acheminés par les intermédiaires [OSCI]....Cela nécessite une réflexion profonde parmi les acteurs internationaux sur le rôle qu'ils jouent aujourd'hui et à l'avenir. Cela peut nécessiter un changement dans les structures organisationnelles, les mesures de performance, les méthodes de travail, les mandats et le personnel." [Banguois, 2021]

De nombreuses OSCI ont en effet réfléchi à leurs rôles et pratiques globaux et locaux en tant qu'intermédiaires dans des écosystèmes complexes de la société civile. Une ONGI envisage diverses voies pour l'affiliation nationale, avec des avantages pour la société civile locale/nationale [Ramdhani, et al., 2021] :

- Les affiliés ont créé des liens et un accès aux réseaux mondiaux lorsque les agendas coïncident ;
- Les affiliés doivent être guidés par les principes féministes de collaboration et de solidarité, et comprendre la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'écosystème de la société civile d'un pays ;
- Les affiliés et les OSC locales se considèrent comme des candidats à l'amélioration, au partage des capacités et comme des sources de connaissances ; et
- Les affiliés permettent aux OSC locales d'accéder aux publics mondiaux dont elles peuvent avoir besoin pour atteindre leurs objectifs politiques nationaux.

Pourtant, malgré ces notions d'avantages partagés, une récente enquête auprès des dirigeants d'OSCI a clairement indiqué qu'il existe des divergences significatives dans leurs réflexions sur la localisation, sur la mesure dans laquelle elle est nécessaire, sur la mesure dans laquelle elle est réalisable, et sur ses

manifestations pratiques. Pour certains, cela signifiait embaucher plus de personnel local, pour d'autres, étendre leurs propres réseaux mondiaux en se déplaçant vers le sud pour établir des affiliés locaux, et pour d'autres encore, cela signifiait un changement fondamental dans le rôle des OSCI. [Nuffield College, et al, 2022]

Comme l'a indiqué l'une des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête, "je pense qu'en fin de compte, il s'agit d'une question de pouvoir et de responsabilité. Si l'entité locale est maître de son avenir, de ce qu'elle fait, de la manière dont elle programme, qu'elle élabore sa propre stratégie et qu'elle s'adresse à d'autres parties de la famille des ONGI pour obtenir le financement de cette stratégie, ... et qu'elle bénéficie de certaines des ressources de l'organisation plus large, est-ce mauvais ? Est-elle en concurrence pour les ressources et l'accès aux circonscriptions et aux gouvernements dans des conditions très inégales ?

Quelles sont les incitations et la capacité de changement ? Les dirigeants d'OSCI suggèrent que l'influence de leur seul leadership sur un changement de grande envergure est souvent surestimée, étant donné les différentes parties prenantes qu'ils gèrent, les structures organisationnelles complexes et les facteurs externes qui échappent à leur contrôle. Les dirigeants des OSCI, par exemple, constatent une tension majeure entre les récits et la vision d'un secteur très localisé, enraciné dans la solidarité, et ce qui correspond à la mentalité charitable d'un public de donateurs dans le Nord global. Les OSCI sont-elles trop grandes et trop complexes pour changer ? Ou bien d'autres acteurs du Sud vont-ils proposer des approches différentes et des solutions indépendantes pour renforcer leur viabilité en tant qu'organisations à part entière, rendant ainsi les OSCI superflues ? [Nuffield College, et al., 2022 ; Alexander, J., 2022]

#### **4. Contester les notions de pouvoir dans le récit de localisation**

L'examen par l'ODI des modèles et des défis liés à la localisation des OSC donne un aperçu des approches très variées des réseaux et des organisations du Sud. Elles vont de la création de mouvements et de l'action collective au soutien du leadership des OSC du Sud, en passant par le transfert de financements de qualité vers le Sud et la stimulation de la création et du partage de connaissances dans le Sud [Banguois, 2022, Figure 2]. [Mais ils concluent également que l'exercice du pouvoir dans le système d'aide actuel "façonne [non seulement] le voyage ; [mais] le pouvoir façonne également la destination", c'est-à-dire le développement mené localement. [Au cours des dernières décennies, le pouvoir des acteurs de l'OSCI de façonner et de limiter la portée de l'action indépendante des OSC du Sud a préparé le terrain pour que les approches de l'OSCI répondent aux demandes de " localisation ", de partenariats équitables et de décolonisation d'aujourd'hui.

Le développement mené localement implique un transfert substantiel de pouvoir vers les acteurs de la société civile du Sud, renforçant leur leadership et leur appropriation des initiatives de développement et des changements dans le contexte de leur pays. Mais ce transfert de pouvoir consiste-t-il à instrumentaliser les hiérarchies structurelles actuelles ou permet-il de transformer les rôles et les dynamiques entre les OSC du Nord et du Sud ? Comment les différentes parties prenantes interprètent-

elles le pouvoir et les changements de pouvoir dans le système d'aide ? Plusieurs auteurs ont réfléchi à différents points d'entrée et dimensions pour répondre à ces questions.

- **Qui façonne la "localisation" et le développement mené localement ?** Réfléchissant à l'absence de progrès à ce jour, Hodgson observe que la conception des changements de transformation du système d'aide ne devrait pas résider dans les sièges des OSCI dans le Nord. Elle "doit être affinée et dirigée par les personnes les plus proches des problèmes dans les différents espaces de prise de décision" [Hodgson, 2022]. [Hodgson, 2022] Elle souligne quatre espaces importants où le pouvoir est exercé, à des degrés divers, et où les déséquilibres de pouvoir déterminent actuellement les progrès vers cet objectif :

- 1) Les *espaces décisionnels des OSC locales* où les acteurs locaux devraient (mais ne le font souvent pas) disposer de ressources autonomes et être responsables au premier chef devant les circonscriptions locales ;
- 2) Les *espaces de décision régionaux et mondiaux* où les acteurs locaux et régionaux devraient se réunir (mais sont souvent limités) pour créer des coalitions et des mouvements en faveur d'un changement de développement sur des agendas communs ;
- 3) Les *espaces de prise de décision en partenariat*, où le pouvoir inégal des acteurs externes et des intermédiaires limite les espaces de prise de décision pour les acteurs locaux ; et
- 4) Les *espaces de décision externes* où les acteurs externes (tels que les donateurs) dans le Nord mondial prennent des décisions entre eux, indépendamment de tout engagement avec les acteurs locaux des OSC. [Hodgson,2022]

Elle affirme qu'il est important de faire la distinction entre les efforts récents " pour défaire les pratiques passées ("déplacer le pouvoir") d'une part, et l'émergence d'approches plus ascendantes et axées sur la demande (par exemple #ShiftThePower) d'autre part, beaucoup de ces dernières ayant émergé en dehors ou en dépit du système dominant ", c'est-à-dire à l'intérieur des premier et deuxième espaces décisionnels ci-dessus. [Hodgson, 2022]

- **Les progrès sont remis en question par les différentes interprétations de la signification du déplacement du pouvoir au sein des OSCI du Nord.** Certains dirigeants d'OSCI comprennent la localisation comme le déplacement des structures organisationnelles vers le Sud, tout en continuant à dépendre, de manière formelle ou informelle, des sièges sociaux dans le Nord. [Mais pour certaines OSC du Sud, le déplacement des structures de pouvoir existantes de l'aide, largement non réformées et dupliquées au niveau local, " maintient des échos du colonialisme, par lequel les acteurs locaux n'obtiennent un pouvoir formel qu'en modelant les valeurs et les cadres dominés par l'Occident " ; il est perçu comme " un moyen par lequel les agences internationales pourraient se localiser tout en conservant le pouvoir et les ressources [du Nord] ". [ALNAP/ODI, 2022]
- **Les dirigeants des OSCI ont identifié de nombreux obstacles externes et institutionnels au "transfert de pouvoir"** - les risques et les exigences de conformité imposés par les donateurs, la perception qu'ont les OSCI des capacités des acteurs locaux, et les mentalités de la direction des OSCI, des structures de gouvernance et des sympathisants, enracinées dans la charité et le "regard

des Blancs". Pour reprendre les termes d'un informateur de l'OSCI : "Sommes-nous prêts à lâcher prise ? Croyons-nous sincèrement que nos partenaires locaux savent mieux que nous et qu'ils ont le leadership et les connaissances innées pour être en mesure d'apporter les changements qu'ils souhaitent ? ... Les obstacles liés à l'état d'esprit et au financement se dressent tous deux sur la route, et je me demande lequel est le plus fort en réalité." [Nuffield College, et al., 2022] D'autre part, "j'ai l'impression que parfois les ONGI ou les organisations se cachent derrière cette excuse pour ne pas aller plus loin. Nous nous cachons derrière 'les donateurs disent ceci ; cette organisation n'est pas en mesure de faire cela'. Eh bien, peut-être que c'est le cas et peut-être que... oui, le risque restera avec nous, mais je pense toujours que nous devons le faire." [Nuffield College, et al, 2022]

- **Alors que les dirigeants des OSCI voient de nombreuses barrières institutionnelles et de conformité au changement, les organisations du Sud comprennent ces barrières comme des voies invisibles pour l'exercice continu du pouvoir des OSCI.** Dans une enquête menée auprès de plus de 600 OSC du Sud, RINGO a constaté que 86 % d'entre elles ont répondu que les pratiques des OSCI basées sur des "systèmes et modèles définis par l'Occident" avaient un impact négatif sur leur efficacité et leur durabilité. Ces pratiques comprennent la "projection" du développement avec des exigences de programmation complexes, des modèles de rapports, des exigences de suivi et d'évaluation, des délais courts pour les "résultats", et des cadres logiques et des normes d'exploitation irréalistes [RINGO, 2021]. [Selon eux, la responsabilité fondée sur la conformité perpétue le pouvoir par le biais des acteurs du Nord qui diminuent les acteurs locaux incapables de répondre à ces attentes en matière de conformité et de responsabilité, perpétuant ainsi les inégalités qui sapent la localisation du pouvoir dans les espaces locaux de prise de décision. [ALNAP/ODI, 2022]

En se concentrant uniquement sur les structures et/ou le transfert de ressources vers le Sud, on passe à côté de l'importance essentielle de situer l'"agence", c'est-à-dire le pouvoir d'agir, dans la société civile du Sud, et de transformer les modes d'engagement et les rôles parmi les OSCI et les OSC du Sud. Cela signifie qu'il faut reconnaître les forces collectives de la société civile du Sud, en tant qu'acteurs à part entière, qui seront uniques dans le contexte de chaque pays. [Banguois, 2022]

Pour reprendre les termes d'un dirigeant d'une OSC du Sud, "il est important de comprendre le pouvoir et d'analyser à quelle partie du pouvoir et du système les acteurs locaux appartiennent, et comment ils créent des liens et des réseaux avec les différentes structures de pouvoir. Cela aidera [les OSC du Sud] à comprendre comment elles bénéficient du pouvoir et comment elles se préparent à négocier avec les différents systèmes et structures de pouvoir pour renforcer leur capacité de mobilisation des ressources". Il souligne que "lorsque les acteurs locaux réalisent qu'ils ont du pouvoir, ils peuvent créer un avantage collaboratif pour avoir un impact sur la communauté". [Sommet mondial sur le leadership local, 2022]

Dans un commentaire enregistré lors d'un festival d'apprentissage RINGO (novembre 2022), un participant d'une OSC du Sud a souligné la nature multidimensionnelle du pouvoir : "L'appel ici est de réaffecter le pouvoir que nous avons. Nous avons tous du pouvoir à des degrés divers. Même les ONG

locales ont du pouvoir dans leur propre contexte par rapport à leurs communautés. Le pouvoir du pouvoir, c'est l'autonomisation des autres. Le pouvoir doit être utilisé pour répondre aux besoins des autres : pouvoir politique, pouvoir financier, pouvoir des ressources. Il est donc possible que nous devions nous pencher en profondeur sur divers concepts : les changements de pouvoir, le partage du pouvoir, l'abandon du pouvoir, etc. Le changement le plus important doit commencer par un changement d'attitude et de mentalité, plutôt que par un simple changement de pouvoir".<sup>42</sup>

## 5. Transitions vers le leadership local

Le personnel d'Oxfam International soutient qu'il est possible pour les ONGI enregistrées au niveau national d'avoir un effet positif net sur le leadership local. Mais ils affirment également que "les affiliés nationaux des ONGI qui ne sont pas solidaires de leurs homologues locaux et nationaux - y compris en ce qui concerne la collecte de fonds - ne peuvent que saper la force, la voix et l'espace des acteurs locaux" [Ramdhani, et al. [Ramdhani, et al., 2022] Qu'est-ce qui prouve que les approches des OSCI en matière de transition mettent en pratique la solidarité et l'accompagnement ? Alors que plusieurs OSCI majeures ont effectué des transitions au cours de la dernière décennie en enracinant leurs structures organisationnelles dans le Sud global, d'autres ont des expériences dans le soutien des processus de transition dans le transfert de la responsabilité, de la propriété, des ressources et du pouvoir aux partenaires locaux.<sup>43</sup>

L'examen de 20 transitions OSCI "réussies", dans lesquelles la recette du succès a varié, se conclut par une mise en garde :

La question de savoir jusqu'à quel point une entité qui s'éloigne d'une ONGI peut être "locale" fait l'objet d'un débat animé. En effet, il existe des impacts négatifs potentiels documentés et toujours présents que l'établissement d'une nouvelle entité locale par le biais d'une transition peut avoir sur les dynamiques et les acteurs locaux préexistants. En grande partie grâce à leurs relations antérieures avec des acteurs externes et nationaux, les organisations nouvellement établies bénéficient souvent d'une plus grande visibilité et d'une plus grande légitimité auprès des bailleurs de fonds et peuvent donc avoir un meilleur accès aux ressources financières et autres. Ainsi, les organisations locales plus petites, moins visibles en dehors de leurs communautés, sont inévitablement désavantagées en termes d'opportunités de ressources et risquent d'être "évincées" de l'espace de développement local.

---

<sup>42</sup> Victor Mughogho, directeur exécutif, Eagles Relief and Development Programme International, Malawi, commentaire enregistré par l'auteur lors d'une session RINGO Zoom du RINGO Learning Festival, 1er novembre 2022. Pour le Festival d'apprentissage RINGO, voir <https://rightscolab.org/ringo-learning-festival-oct-31-nov-3-2022/>.

<sup>43</sup> Il est intéressant de noter que s'il existe un certain nombre d'évaluations indépendantes des transitions vers des organisations locales [Peace Direct et al., 2020 ; Stopping as Success (<https://www.stoppingassuccess.org/about-us/>); Banguois, 2022], l'auteur n'a pas trouvé d'évaluation indépendante publiée du processus antérieur de déplacement de l'implantation et de la gouvernance des ONGI vers le Sud (par exemple ActionAid, Oxfam, Amnesty, etc.).

"La reconnaissance et l'atténuation de ces dynamiques sont une application pratique de l'engagement des ONGI à ne pas nuire lorsqu'elles quittent un contexte et qu'une entité locale est en train de s'établir." [Peace Direct, et al., 2020, 385 - 386].

Quels sont les enseignements tirés de ces expériences documentées en matière de transitions efficaces ?

- **La qualité des partenariats est importante.** Les OSCI qui ont encouragé dès le départ le leadership local, par le biais de partenariats fondés sur la confiance et la solidarité, aboutissent à des transitions plus durables [Peace Direct, et al. [Peace Direct, et al., 2020] Ces fondations prépareront le terrain pour les relations et les engagements futurs après la transition.
- **Il est essentiel d'aborder les questions fondamentales de pouvoir et de légitimité.** Les transitions doivent être guidées par une vision commune à laquelle l'organisation locale participe pleinement et qu'elle dirige dans la conception de la nouvelle organisation ou de l'affilié. [Les transitions sont des processus de transformation mutuelle. Il devrait y avoir des étapes claires pour le transfert des pouvoirs et des ressources de l'OSCI à l'organisation locale, dérivées des " plans d'affaires organisationnels " dans lesquels l'OSCI réduit son empreinte organisationnelle traditionnelle dans le pays. L'OSCI doit également être clair sur ses rôles révisés, qui se concentreront de plus en plus sur le fait d'être des amis critiques, des facilitateurs et des catalyseurs [Peace Direct, 2021]. [Zamaere Smith, 2022]. Les avantages comparatifs de l'OSCI sont importants, mais ils devraient également renforcer la légitimité des acteurs locaux de la société civile auprès des décideurs politiques et des autres parties prenantes nationales et internationales. [Ces transitions impliquent de nouvelles méthodes de travail de part et d'autre et nécessitent du temps, de la flexibilité et un accompagnement approprié pour émerger. [Hodgson, 2022 ; Gender and Development Network, 2022]
- **Il est essentiel de comprendre l'écosystème des OSC et des donateurs du pays.** Une transition est compliquée par la concurrence que se livrent les OSCI entre elles et avec les organisations de la société civile locale. L'écosystème local des OSC est souvent caractérisé par la diversité et la fragmentation. [Il est essentiel de savoir clairement comment la nouvelle OSC apportera une valeur ajoutée au renforcement de la société civile locale. Le bureau d'Oxfam en Colombie, par exemple, a consulté plus de 200 acteurs locaux, impliquant plus de 50 OSC, ce qui a servi de base à la création d'une filiale d'Oxfam Colombie. Ces interlocuteurs ont fortement suggéré des initiatives collectives en faveur de la paix et un engagement à ne pas leur faire concurrence en matière de financement. [Ramdhani, et al., 2021]
- **L'apprentissage mutuel et le partage d'expériences dans le processus de transition sont essentiels.** Une transition réussie exige un *désapprentissage délibéré* des comportements et des pratiques, qui est mutuel, impliquant d'écouter les questions de racisme et de patriarcat dans la culture organisationnelle, et d'aborder les approches et les mentalités hiérarchiques [Kumar, 2021 ; Croome, 2022b]. [Kumar, 2021 ; Croome, 2022b] Du côté des acteurs locaux, l'engagement dans l'apprentissage a été façonné par une histoire de partenariats avec les OSCI qui a rarement permis d'obtenir les ressources nécessaires à l'apprentissage organisationnel, ni même à l'apprentissage entre les acteurs locaux et les secteurs dans le même pays. [Croome, 2022a]

En résumé, Peace Direct a développé un cadre très utile pour comprendre les rôles alternatifs des OSCI au-delà de leurs rôles traditionnels de mise en œuvre dans les pays en développement, dérivés de leur expérience de travail avec les OSCI au cours des vingt dernières années : interprète des politiques des donateurs ; courtier et producteur de connaissances ; formateur, entraîneur et co-apprenant ; animateur de la société civile dans des espaces civiques difficiles ; connecteur et bâtisseur d'écosystème ; défenseur et amplificateur ; chien de garde des gouvernements et des institutions multilatérales ; ami critique ; et acolyte (un rôle de soutien subordonné pour la société civile locale). [Peace Direct, 2023]

## 6. Recommandations pour l'avenir

Un certain nombre de recommandations visant à renforcer la société civile dans le cadre du développement local ressortent de cette analyse documentaire. Elles se concentrent sur les actions qui devraient être entreprises par les OSCI intermédiaires, les donateurs bilatéraux et multilatéraux et tous les acteurs du développement.

### OSCI intermédiaires

1. **Faire du développement mené localement une priorité** en travaillant sur les changements systémiques et organisationnels nécessaires en étroite consultation avec les partenariats existants et l'écosystème plus large de la société civile dans les pays concernés. [Cela implique de réimaginer l'identité des OSCI et de mettre en œuvre de nouveaux rôles de courtage dans des modèles en réseau. [Aly, 2022a ; Kumar, 2021 ; RINGO, 2021 ; Banguois, et al, 2021 ; Ramdhani, et al, 2021]. L'intermédiation positive peut être celle qui met l'accent sur "l'ouverture des portes", le partenariat de qualité par défaut, ou les avantages comparatifs en tant que valeur ajoutée dans les contextes locaux. [Mettre en œuvre des étapes claires, avec des stratégies connexes, pour le transfert de pouvoir et de ressources aux organisations locales. [Peace Direct, 2021]
2. **Promouvoir des relations de "solidarité" ou de "cause commune"** en s'efforçant de demander des comptes aux gouvernements, aux institutions puissantes et aux entreprises du Nord. Ce plaidoyer doit être mené par le Sud ou ancré dans le Sud, en prenant l'initiative des personnes les plus touchées, même si leur expérience peut être différente. La solidarité, c'est "chacun d'entre nous utilisant le pouvoir dont il dispose, là où il est le plus efficace, pour se soutenir les uns les autres" dans une action collective. Les campagnes menées par les OSC du Nord risquent de mettre de côté les priorités des OSC locales dans les politiques nationales en éloignant les militants les plus efficaces pour les faire participer à des actions de plaidoyer au niveau mondial. [Réseau Genre et Développement, 2022]
3. **Éviter la concurrence avec les OSC locales pour le financement des donateurs et l'accès aux décideurs gouvernementaux.** Les OSCI devraient développer des initiatives de financement inclusives et collaboratives avec leurs homologues du Sud, dans lesquelles ces derniers prennent l'initiative de structurer les principales priorités, en s'appuyant sur les capacités techniques des OSCI et leur accès potentiel aux ressources des donateurs. [Coalition des féministes pour le changement social, 2021 ; Ramdhani, et al., 2021]

- 4. Mettre en œuvre des décisions de financement participatives et transparentes.** Conformément aux principes féministes qui guident les relations de financement, les OSCI devraient s'engager et dialoguer avec leurs homologues de longue date dans le Sud mondial sur les priorités en matière d'allocation de fonds, y compris une transparence totale sur les allocations budgétaires des programmes et des organisations de base. Dans un exemple, un bailleur de fonds féministe a constaté que 50 % de ses bénéficiaires potentiels ont décidé de se retirer du financement après avoir évalué leur position par rapport à d'autres bénéficiaires potentiels. Ils en ont conclu qu'"une approche fondée sur la confiance mutuelle et la collaboration peut produire des résultats différents et plus efficaces pour la réalisation de nos objectifs communs". [d'Almeida, et al., 2022]
- 5. Soutenir la durabilité organisationnelle.** Les OSCI peuvent soutenir la diversification des financements pour les homologues, par le biais d'entreprises sociales et d'autres sources de revenus pour une plus grande durabilité à long terme. [Recrear, et al, 2022 ; Civicus et Impactia, 2022] La durabilité ne se limite pas aux flux de ressources financières ; "il s'agit surtout de la capacité à cultiver et à maintenir simultanément des relations diverses...Il s'agit aussi ... des infrastructures qui permettent des flux de financement différents." [Recrear, et al., 2022]
- 6. Les OSCI devraient veiller à ce que tous les coûts directs et indirects de leurs partenaires locaux soient entièrement couverts.** La plupart des OSC du Sud sont confrontées à une grande instabilité en matière de personnel et d'infrastructure en raison d'un financement limité aux activités de programme qui intéressent chaque donateur. Les OSC locales et nationales reçoivent la plupart des financements internationaux par l'intermédiaire d'OSCI. Sur les 13 OSCI récemment examinées, seules 2 avaient des politiques sur la fourniture de revenus de frais généraux aux homologues du Sud (bien que presque toutes étaient en train d'élaborer une politique). [Les OSCI doivent développer des pratiques commerciales qui transmettent une part juste et équitable du financement du recouvrement des coûts des donateurs aux homologues qui mettent en œuvre ces programmes. [ALNAP, 2022 ; Civicus et Impactia, 2022 ; Comité permanent interorganisations, 2022b]
- 7. Engager et responsabiliser les donateurs bilatéraux et multilatéraux** pour qu'ils réforment les pratiques des donateurs qui sont des catalyseurs essentiels du développement mené localement - programme à long terme et soutien financier de base, financement des priorités locales déterminées par les OSC (en tenant compte des nombreuses dispositions pertinentes de la *recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile*), tout en échangeant et en s'appuyant sur les bonnes pratiques, dans le cadre de processus inclusifs avec la société civile [Banguois, et al., 2021 ; Norad, 2022, US AID & Norad].
- 8. Soutenir et favoriser les relations de connaissance et l'apprentissage axés sur le développement mené localement,** avec le leadership de collègues de la société civile du Sud, l'apprentissage à partir d'expériences et d'innovations existantes qui peuvent accélérer de nouvelles initiatives. [L'apprentissage par les pairs et le travail en réseau entre les OSC du Sud réduisent l'isolement et permettent de partager les expériences du Sud, les histoires, les leçons tirées des approches éprouvées et les moyens d'aller de l'avant. [Soto, 2022 ; Lijfering, et al., 2021 ; Sommet mondial sur le leadership local, 2022]

- 9. Mettre en œuvre des incitations au leadership et à la gouvernance des OSCI qui donnent la priorité au changement transformationnel institutionnel.** Les OSCI et les donateurs ne sont pas incités à "lâcher prise" [ALNAP, 2022] Certaines organisations ont "opéré un virage très net de la croissance vers la qualité et vers des interventions ciblées et stratégiques" en faveur des partenaires locaux. "La délégation de pouvoir inhérente à la localisation est également un défi personnel pour les dirigeants, car elle implique le rejet de nombreux paramètres traditionnels d'une direction réussie. [Nuffield College, et al., 2022 ; Alexander, J., 2022]

## Donateurs bilatéraux et multilatéraux

- 1. Éviter de faire de la localisation un projet ou un pilote ponctuel,** en élaborant une vision et un plan institutionnels, en examinant les politiques actuelles qui conduisent à des réformes à l'échelle du système en faveur de la localisation et des initiatives de développement des OSC menées localement (conformément à la *recommandation du CAD*, deuxième pilier, §4) [Banguois, et. al., 2021 ; CAD de l'OCDE, 2021] Les donateurs sont invités à financer avec courage et à faire confiance avec générosité. [Peace Direct, 2021]
- 2. Encourager la collaboration et non la concurrence pour les ressources.** Développer des modalités de financement innovantes qui soutiennent les programmes à long terme et le soutien de base des OSC, en particulier des OSC du Sud (conformément à la *recommandation du CAD*, deuxième pilier, §3 et §4) [Sommet mondial sur le leadership local, 2022 ; CAD de l'OCDE, 2021] Reconsidérer les mécanismes d'appel à propositions à la lumière des limites significatives pour un développement durable mené localement.
- 3. Créer des modalités et des systèmes de soutien appropriés permettant à la société civile locale d'être financée directement.** Une étude récente (non publiée) a révélé qu'un peu plus de la moitié des donateurs du CAD ayant fourni des informations disposaient de mécanismes de soutien financier directement accessibles aux OSC des pays partenaires, mais que tous ces mécanismes n'étaient disponibles qu'au niveau du pays partenaire. Tous les donateurs du CAD examinés ont limité le financement à leurs propres OSC, tant pour le soutien de base que pour le financement de programmes/projets. [Peace Direct, 2023, à paraître]

Patrick Fine fait remarquer que ce ne sont pas les OSC locales qui manquent de capacités pour travailler avec l'USAID, mais que c'est l'USAID qui manque de capacités dans ses systèmes opérationnels pour travailler avec les OSC locales. Le " système de directives automatisées " de l'USAID compte plus de 70 pages de dispositions, règles et règlements standard. [L'accès à des modalités appropriées pour les OSC du Sud implique de reconsidérer les politiques et les cadres de tolérance au risque, d'exiger des informations de diligence raisonnable et la conformité à des contrats techniques complexes, et d'adopter des cadres de résultats déterminés au niveau local. [Des mesures sont nécessaires pour réduire les obstacles à l'accès, avec une plus grande collaboration entre les donateurs pour harmoniser les exigences en fonction des types d'OSC locales - simplification des formulaires de demande, financement adapté aux besoins des OSC, options de suivi et de rapport plus conviviales, préférence pour les groupes plutôt que pour les thèmes. [Les donateurs devraient travailler avec les OSC locales et les communautés, "en co-

créant les processus de sélection et de distribution des fonds et en investissant dans des espaces inclusifs où ils peuvent cultiver des relations durables et favoriser des canaux de dialogue direct avec les groupes ciblés". [Civicus et Impactia, 2022]

4. **Élaborer des politiques, des orientations et des formations pour le personnel afin d'assurer un recouvrement intégral et équitable des coûts par les OSC du Sud.** Les OSC des pays partenaires ont très peu d'options en matière de sources de revenus non affectées, ce qui les condamne à un cycle permanent de "famine institutionnelle". Les donateurs et les intermédiaires de l'OSCI devraient fournir une formation et un accompagnement aux OSC du Sud sur les pratiques de recouvrement des coûts nécessaires pour assurer la viabilité de leurs organisations. Les donateurs et les OSCI devraient réserver une partie des accords de financement restreint à une utilisation non restreinte au-delà du recouvrement immédiat des coûts. [Boyes-Watson et al, 2022 ; Recrear et al, 2022 ; Comité permanent interorganisations, 2022a et 2022b].
5. **Redéfinir le risque.** Les donateurs transmettent les cadres de conformité et de gestion des risques aux intermédiaires de l'OSCI, tandis que ces derniers transmettent les risques opérationnels et financiers aux acteurs locaux, souvent avec peu de compensation pour atténuer ces risques. [En finançant la société civile locale, en particulier les organisations représentant les personnes vulnérables et les groupes de défense des droits des femmes, qui travaillent dans des environnements restrictifs, les analyses et les cadres de risque doivent être adaptés à ce contexte : "comprendre [également] le risque de *ne pas pouvoir* financer les principaux agents féministes du changement". [Les donateurs devraient développer des approches et des modalités (financement commun) pour atténuer les risques liés à l'octroi de subventions à des entités plus petites et moins connues. [Coalition des féministes pour le changement social, 2021]
6. **Faire preuve de transparence.** La transparence des donateurs et des OSC du Sud quant aux modalités de financement des acteurs locaux du développement des OSC est essentielle pour que ces fonds soient pleinement accessibles. Des données transparentes sur les flux des donateurs vers les OSC dans les pays partenaires, y compris vers et à travers les OSCI en tant qu'intermédiaires, permettent aux donateurs d'élaborer des politiques et de rendre des comptes à la *Recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile*. [Banguois, et al., 2021 ; CAD de l'OCDE, 2021]
7. **Investir dans des processus d'évaluation et d'apprentissage,** en approfondissant et en tirant les leçons des efforts existants pour promouvoir un développement mené localement, qui inclut la société civile à tous les niveaux, en particulier dans les pays du Sud. [Lijfering, et al., 2021 ; Banguois, et al., 2021]

## Tous les acteurs du développement

1. **Renforcer le pouvoir de négociation des acteurs locaux des OSC,** en soutenant les plateformes nationales et locales des OSC dans le Sud, en connectant les dirigeants locaux et les praticiens à travers un large réseau d'OSC. [Banguois, et. al., 2021]

2. **S'appuyer sur les efforts existants en faveur d'un développement mené localement.** Les initiatives visant à promouvoir la localisation et le développement mené localement doivent s'appuyer sur les connaissances des réseaux existants afin de garantir des transformations durables et de favoriser la collaboration et l'instauration d'un climat de confiance. Bien que cela soit propre à chaque pays et à chaque organisation, les donateurs ne devraient pas commencer un "projet de localisation" à partir de zéro. [Banguois, et. al., 2021 ; d'Almeida, et al., 2022]
3. **Priorité à la confiance.** Qu'est-ce que les modalités de financement actuelles, avec des niveaux élevés de conformité et de responsabilité technique envers les donateurs, impliquent quant à la confiance accordée aux homologues ? "Un bon partenaire reste dans les moments difficiles et construit des relations durables basées sur la confiance. [La confiance est essentielle : "Les résidents locaux sont ceux qui seront le plus touchés par la transformation sociale d'un quartier. C'est à eux qu'il faut faire le plus confiance ! Au lieu de cela, normalement, nous ne sommes même pas informés de ce qui va se passer dans notre quartier. ... On ne nous dit pas quand ou pourquoi les choses tournent mal, et nous n'avons donc pas l'occasion de tirer des leçons des réussites ou des échecs". [Recrear, et al., 2022]
4. **Promouvoir, soutenir et mettre en œuvre des processus qui garantissent une responsabilité dynamique** dans les partenariats OSCI/OSC locales. De nombreux mécanismes (mécanismes d'autorégulation, conseil de gouvernance, normes de divulgation, mécanismes consultatifs) sont apparus au fil du temps pour garantir que les OSC rendent compte à leurs parties prenantes de leurs actions, de leurs décisions et des résultats obtenus en matière de développement. Mais cette responsabilité est souvent biaisée en faveur des parties prenantes qui ont du pouvoir et de l'influence. En revanche, lorsque la responsabilité inclut les personnes les plus touchées par les actions des OSC, "l'appropriation et la légitimité sont renforcées" et "il en résulte une plus grande justice et une plus grande efficacité dans les interventions de changement social" [Giaquinta et Cruz, 2003]. [La responsabilisation n'est pas une action statique, mais dynamique, qui tient compte de "la nécessité d'adapter le mode de fonctionnement d'une organisation aux besoins des parties prenantes [concernées]". La responsabilisation cesse d'être "considérée comme un outil de contrôle et de régulation du pouvoir, mais plutôt comme un outil de redistribution du pouvoir". [Giaquinta et Cruz, 2022]<sup>44</sup>
5. **Aborder les questions critiques du racisme, du patriarcat et du pouvoir qui sont évidentes dans les modèles de comportement et les mentalités actuels (néocoloniaux).** Il est essentiel de reconnaître la responsabilité collective du racisme structurel dans la coopération au développement et d'encourager une culture de critique ouverte et d'espace pour des conversations difficiles au sein des organisations. Il est important de "créer un espace pour le changement, en particulier pour ceux qui ont des identités marginales, et d'attendre de ces groupes qu'ils remettent en question le système actuel et les relations de pouvoir qui le soutiennent, et de les encourager à le faire". [Peace Direct, 2021]

---

<sup>44</sup> La norme mondiale pour la redevabilité des OSC consolide les concepts et les pratiques relatifs à la redevabilité dynamique. Voir <https://accountablenow.org/the-global-standard-for-cso-accountability/>.



## Bibliographie

1. Alexander, D., 2022. "Donors - Here's how local NGOs want you to fund", DevEx [Gated], 27 juillet 2022, consulté à l'adresse <https://www.devex.com/news/donors-here-s-how-local-ngos-want-you-to-fund-102473>.
2. Alexander, J., 2022. "Five International NGOs launch fresh bid to tackle power imbalance in aid ", New Humanitarian, 27 octobre 2022, consulté sur [https://www.thenewhumanitarian.org/news/2022/10/27/Pledge-Change-aid-reform?utm\\_source=The+New+Humanitarian&utm\\_campaign=461c28d969-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2022\\_10\\_27\\_Daily&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_d842d98289-461c28d969-75644538](https://www.thenewhumanitarian.org/news/2022/10/27/Pledge-Change-aid-reform?utm_source=The+New+Humanitarian&utm_campaign=461c28d969-EMAIL_CAMPAIGN_2022_10_27_Daily&utm_medium=email&utm_term=0_d842d98289-461c28d969-75644538).
4. ALNAP / ODI, 2022. *The State of the Humanitarian System*, ALNAP et ODI, septembre 2022, chapitre 9, "Does the international system enable local action", consulté sur <http://sohs.alnap.org/>.
5. Aly, H., 2022a. "Ten efforts to decolonize aid", The New Humanitarian, 12 août 2022, consulté sur <https://www.thenewhumanitarian.org/feature/2022/08/12/10-efforts-to-decolonise-aid>
6. Aly H., 2022b, "Policymakers and racial justice activists came together to discuss decolonising aid. Here is what happened...", The New Humanitarian, 11 août 2022, consulté à l'adresse <https://www.thenewhumanitarian.org/the-wrap/2022/08/11/Decolonising-aid-racial-justice-humanitarian-reform>.
7. Anwar, H., 2022. "The high price of lowballing local organisations", Oxfam, Views and Voices, 22 septembre 2022, consulté à l'adresse <https://views-voices.oxfam.org.uk/2022/09/lowballing-local-organisations/>.
8. Baguios, B. 2021. "Localisation Re-imagined : Localising the sector vs supporting local solutions", ALNAP, 15 octobre 2021, consulté à l'adresse <https://www.alnap.org/localisation-re-imagined-localising-the-sector-vs-supporting-local-solutions>.
9. Banguois, A., King, M., Martins, A., et Rose Pinnigton, 2021. "Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice, Models, approaches and challenges", ODI, octobre 2021, consulté à l'adresse <https://odi.org/en/publications/are-we-there-yet-localisation-as-the-journey-towards-locally-led-practice/>.
10. BOND, 2022. *Devenir responsable local en tant que pratique antiraciste : un guide pour soutenir les ONGI*, 2022, consulté sur [https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2022/10/Bond\\_LocallyLedDevelopmentGuide\\_Version2-1.pdf](https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2022/10/Bond_LocallyLedDevelopmentGuide_Version2-1.pdf).
11. BOND, 2021. *Catalyser le développement local dans le système d'aide britannique*. 2021, consulté sur [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/catalysing\\_locally-led\\_development\\_in\\_the\\_uk\\_aid\\_system.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/catalysing_locally-led_development_in_the_uk_aid_system.pdf).
12. Boone, G. 2022. "Getting out of the way of local leadership", BOND, 26 septembre 2022, consulté sur <https://www.bond.org.uk/news/2022/09/getting-out-of-the-way-of-local-leadership/>.

13. Boyes-Watson, T. et Shiham Bortcosh, 2022. " How International Funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience", Humentum, mars 2022, consulté à l'adresse <https://humentum.org/policy/administration-costs-research-project/>.
14. Cabot-Venton, C. 2021 "What's stopping aid from putting local people and organizations first? Answers from a global conversation", Duncan Green From Poverty to Power Blog, Oxfam UK, 4 novembre 2021, consulté à l'adresse <https://frompoverty.oxfam.org.uk/whats-stopping-aid-from-putting-local-people-and-organizations-first-answers-from-a-global-conversation/>.
15. Catalyst 2030, 2022. Lettre ouverte d'appel à l'action des ONG, Une invitation urgente à changer les pratiques de financement, juillet 2022, consultée à l'adresse <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5vnSZjpdkCdqnFCxkX7EfxZtBcd7qwtw1akO7XBnKYanSQ/viewform>.
16. Civicus et Impactia, 2022. Access to Resources for Civil Society in Latin America, Barrers and Costs, Inequalities and Inefficiencies, juillet 2022, consulté sur <https://www.civicus.org/index.php/access-to-resources-for-civil-society-organisations-in-latin-america>.
17. POED (Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement), 2014. *The Journey from Istanbul : Evidences on the implementation of the CSO DE Principles*, avril 2014, consulté sur <https://civilin.org/pdf/casestories.pdf>.
18. POED (Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement), 2016. *Istanbul cinq ans après : Evidencing Civil Society Development Effectiveness and Accountability*, novembre 2016, non accessible électroniquement.
19. Coalition des féministes pour le changement social (COFEM), 2021. "Applying a Feminist Lens to Grantmaking for Addressing Violence Against Women and Girls : Funding for Transformative Change", 2021, consulté à l'adresse [https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/10/Guide-to-Grantmaking\\_19.10.21.pdf](https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/10/Guide-to-Grantmaking_19.10.21.pdf).
20. Croome, A., 2022a. "Locked out. What do local leaders say about reforming the humanitarian system?", Oxfam, Duncan Green From Poverty to Power Blog, 8 septembre 2022, consulté à l'adresse <https://frompoverty.oxfam.org.uk/locked-out-what-do-local-leaders-say-about-reforming-the-humanitarian-system/>.
21. Croome, A., 2022b "Can INGOs really separate money from power", Duncan Green From Poverty to Power Blog, Oxfam UK, 29 juin 2022, consulté à l'adresse <https://frompoverty.oxfam.org.uk/can-ingos-really-separate-power-from-money/>.
22. d'Almeida, M., Chugh, A., Gaid S., et Marine-Celeste Kiromera, 2022. "Flipping the Funding Script : Activate/re-imagines grantmaking with feminist funds ", Equality Fund, 25 juillet 2022, consulté à l'adresse <https://equalityfund.ca/grantmaking/flipping-the-funding-script/>.
23. Cruz, A., Tomlinson, B., et Dutta, Nikhil, 2023. "Renforcer le leadership de la société civile dans les pays partenaires", dans OCDE, Rapport sur la coopération au développement 2023, à paraître en février 2023.

24. De Toma, C. 2019. "Accélérer la mise en œuvre des principes d'Istanbul par les OSCI dans un paysage de développement en mutation", document de travail du POED, accessible à l'adresse [https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019\\_-003.pdf](https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Guidelines-paper-@-April-2019_-003.pdf).
25. Communauté de pratique sur la responsabilité dynamique, 2022. Stronger together: Strengthening the Dynamic Accountability Community of Practice, Summary of our Consultation and Plan for the Way Forward. Civicus, juin 2022, consulté sur <https://www.civicus.org/documents/Stronger-Together-Strengthening-the-DACoP-Summary.pdf>.
26. Fonds pour l'égalité, 2022. *Step Up, Step Back : Reimagining Non-Competitive Grant Making in Community*, <https://equalityfund.ca/grantmaking/step-up-step-back-reimagining-non-competitive-grantmaking-in-community/>.
27. Fine, Patrick, 2022. "Rethinking the constraints to localization of foreign aid ", Brookings Institute Blog, 1er décembre 2022, consulté à l'adresse <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2022/12/01/rethinking-the-constraints-to-localization-of-foreign-aid/>.
28. Réseau Genre et Développement, 2022. "Quel est le rôle des organisations du Nord dans la défense de la justice mondiale ? décembre 2022, consulté à l'adresse <https://gadnetwork.org/gadn-resources/northern-organisations-global-justice-advocacy>.
29. Giaquinta, B. et Cruz, Anabel, 2022. "Shifts in Paradigm of CSO Accountability", Global Standard for CSO Accountability, novembre 2022, accessible à l'adresse <https://www.csostandard.org/cso-standard/shifts-in-paradigm-of-cso-accountability/>.
30. Fonds mondial pour les fondations communautaires, 2020. "An Open Letter to International NGOs who are looking to 'localize' their operations, 17 mars 2020, consulté sur <https://globalfundcommunityfoundations.org/news/an-open-letter-to-international-ngos-who-are-looking-to-localise-their-operations/>.
31. Sommet mondial sur le leadership local, les finances innovantes et les modèles de financement des interventions d'urgence, 2022. Session Highlights, juillet 2022, consulté à l'adresse suivante : <https://www.localhumanitarianleadership.net/event/>
32. Halais, F., 2022. " Weathering the storm: Building resilience in the humanitarian sector", DevEX, 3 août 2022, consulté sur <https://devex.shorthandstories.com/weathering-the-storm-building-resilience-in-the-humanitarian-sector/index.html>.
33. Hodgson, J., 2022. "Why is 'locally-led development' missing the mark", BOND, 15 septembre 2022, consulté à l'adresse <https://bond.org.uk/news/2022/09/why-is-locally-led-development-missing-the-mark/>.
34. Hutchings, H. et Vannucchi, Danny, 2022. "Anticiper l'avenir de l'espace opérationnel de la société civile : cartographier le paysage", Centre international de la société civile, octobre 2022, consulté à l'adresse <https://solidarityaction.network/media/Mapping-Anticipating-Futures.pdf>.

35. Igoe, M., 2022. "How USAID will define "local" in its funding targets, DevEx (gated), 9 septembre 2022, consulté sur <https://www.devex.com/news/exclusive-how-usaid-will-define-local-in-its-funding-targets-103902>.
36. Comité permanent interorganisations, 2022a. "Overhead Cost Allocation in the Humanitarian Sector", rapport de recherche, réalisé par Development Initiatives, novembre 2022, consulté à l'adresse [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-11/IASC%20Research%20report\\_Overhead%20Cost%20Allocation%20in%20the%20Humanitarian%20Sector.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-11/IASC%20Research%20report_Overhead%20Cost%20Allocation%20in%20the%20Humanitarian%20Sector.pdf).
37. Comité permanent interorganisations, 2022b. "Provision of Overheads to Local and National Partners", Guidance, octobre 2022, consulté sur [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-11/IASC%20Guidance%20on%20the%20Provision%20of%20Overheads%20to%20Local%20and%20National%20Partners\\_0.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-11/IASC%20Guidance%20on%20the%20Provision%20of%20Overheads%20to%20Local%20and%20National%20Partners_0.pdf).
38. Centre international pour le droit des organisations à but non lucratif (ICNL), 2022. "Localization and Civic Space", Briefing, mai 2022, consulté à l'adresse <https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Localization-and-Civic-Space-Briefing-v2.pdf>.
39. Kumar, A., 2021. "Shaping a Post-Colonial INGO", Ipsa, 18 juin 2021, consulté à l'adresse <https://ipasforwomen.medium.com/shaping-a-post-colonial-ingo-f428338380a7>.
40. Lijfering, S., Rajeshwari, B., et Margit van Wessel, 2021. "Faire progresser la recherche dans les partenariats avec les OSC : la localisation comme un moyen d'aller de l'avant", Work : No Child's Business Program, Pays-Bas, décembre 2021, consulté à l'adresse [https://wncb.org/assets/2022/01/WNCB\\_WUR\\_public-report-2022\\_ENG.pdf](https://wncb.org/assets/2022/01/WNCB_WUR_public-report-2022_ENG.pdf).
41. Miller, K et Rochelle Jones, 2019. Vers un écosystème de financement féministe, Association pour les droits des femmes dans le développement (AWID), octobre 2019, consulté sur [https://awid.org/sites/default/files/2022-02/AWID\\_Funding\\_Ecosystem\\_2019\\_FINAL\\_Eng.pdf](https://awid.org/sites/default/files/2022-02/AWID_Funding_Ecosystem_2019_FINAL_Eng.pdf).
42. Metcalfe-Hough, V., Fenton, W., Saez, P., et Alexandra Spencer, 2022. The Grand Bargain in 2021, An independent review, Humanitarian Policy Group, ODI, juin 2022, consulté à l'adresse <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-06/Grand%20Bargain%20Annual%20Independent%20Report%202022%20-%20Executive%20Summary.pdf>.
43. Moyo, B. et Imafidon, Kenny, 2021. "Barriers to African Civil Society : Building the Sector's Capacity and Potential to Scale Up", rapport de synthèse, ClearView Research pour la Fondation Vadamone, consulté à l'adresse <https://www.raceandphilanthropy.com/files/docs/Summary-Report-Barriers-to-African-Civil-Society-%E2%80%93-Vodacom-Safaricom-Vodafone-Foundation-2021.pdf>.
44. Réseau national de développement de la philanthropie locale en Ukraine, 2022. "Si ce n'est pas maintenant, quand ? Lettre ouverte aux donateurs internationaux et aux ONG qui veulent réellement aider l'Ukraine", 24 août 2022, consulté sur <https://pressat.co.uk/releases/if-not-now-when-an-open-letter-to-international-donors-and-ngos-who-want-to-genuinely-help-ukraine-c344d63745448251a4b463cfe2081d42/>.

45. Norad, 2022. "Les partenariats stratégiques de Nord avec les organisations de la société civile", octobre 2022, consulté sur <https://www.norad.no/en/front/funding/norads-strategic-partnerships-with-civil-society-organisations/>.
46. Nuffield College College, Save the Children UK et le Centre for Humanitarian Leadership, 2022. The INGO and the humanitarian century : Leadership Survey Report What leaders of international NGOs think about the challenges they face, and the future of the aid and development sector, juillet 2022, consulté sur <https://www.Nuffield College.ox.ac.uk/news-events/news/international-ngos-must-evolve-rapidly-to-stay-relevant/>.
47. Comité d'aide au développement de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 2021. Recommandation sur la participation de la société civile à la coopération au développement et à l'aide humanitaire, juillet 2021, consulté sur <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5021>.
48. Forum ouvert sur l'efficacité du développement des OSC, 2011. "The Siem Reap CSO Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness, consulté sur [https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/04/hlf4\\_8.pdf](https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/04/hlf4_8.pdf).
49. PARTOS, nd. Shift the Power Lab 2.0, consulté sur <https://www.partos.nl/werkgroep/shift-the-power-lab-2-0/>.
50. Peace Direct, 2023. "The Nine Roles that Intermediaries can Play" (Les neuf rôles que les intermédiaires peuvent jouer), consulté sur <https://www.peacedirect.org/us/wp-content/uploads/sites/2/2023/01/The-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation-2.pdf>.
51. Peace Direct, 2022a. "Localisation et décolonisation : la différence qui fait la différence", document de travail, octobre 2022, consulté à l'adresse <https://www.peacedirect.org/us/wp-content/uploads/sites/2/2022/10/PD-Localisation-and-Decolonisation-Report-v3.pdf>.
52. Peace Direct, 2022b. "Race, power, and peace building: Insights and lessons from a global consultation", mai 2022, consulté à l'adresse <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2022/05/Race-Power-and-Peacebuilding-report.v5.pdf>.
53. Peace Direct, 2023. "Tied Aid? Restricted Funding to DAC Donor CSOs", rapport de recherche de Peace Direct, à paraître.
54. Peace Direct, 2021. "Decolonising aid: Insights and Lessons from a Global Consultation, Main Report", 2021, consulté à l'adresse <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2021/05/PD-Decolonising-Aid-Report.pdf>.
55. Peace Direct, CDA Collaborative Learning et Search for Common Ground, 2020. "What Transformation Takes, Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development around the World, décembre 2020, consulté sur <https://www.peacedirect.org/us/publications/what-transformation-takes/>.

56. Promesse de changement 2030, 2022a. "The Pledge for Change 2030 reimagines the role of INGOs in the humanitarian and aid system, octobre 2022, consulté à l'adresse <https://pledgeforchange2030.org/>.
57. Pledge for Change 2030, 2022b "Metrics and Accountability", octobre 2022, consulté à l'adresse <https://pledgeforchange2030.org/metrics-accountability/>.
58. Ramdhani, L., Abdi Ibrahim, A., Zigomo, L., et Carlos Mejía, 2021. "Can INGOs go national in the Global South without recolonising aid", Humanitarian Practice Network, 29 juillet 2021, consulté à l'adresse <https://odihpn.org/publication/can-ingos-go-national-in-the-global-south-without-recolonising-aid/>.
59. Recrear, BOND et Local Trust, 2022. "Qu'est-ce qui fait un bon bailleur de fonds "dirigé localement" ? Temoignages de vos partenaires", octobre 2022, consulté à l'adresse <https://www.bond.org.uk/resources/what-makes-a-good-locally-led-funder/>.
60. RINGO (The Reimagining INGO Process and the Role of Global Civil society), 2021. "Fostering Equitable North South Civil Society Partnerships : Voices from the South", Rights CoLab et WACSI, mars 2021, accessible à l'adresse <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2021/03/RINGO-RESEARCH-REPORT-FINAL-V-compressed.pdf>.
61. Soto, Y. (éditeur), 2022. "Civicus Solidarity Fund Learning Journey", Civicus, 2022, accessible à l'[adresse](https://civicus.org/documents/solidarity-fund/solidarity-fund-journey-illustrated_en.pdf) [https://civicus.org/documents/solidarity-fund/solidarity-fund-journey-illustrated\\_en.pdf](https://civicus.org/documents/solidarity-fund/solidarity-fund-journey-illustrated_en.pdf).
62. Steele, L., 2016. "A study of International Non-Government Organization Support of the Development Effectiveness Agenda", POED OSCI Report, non disponible électroniquement.
63. Turner, C. 2021, "One Year On : COVID-19 has made CSO effectiveness harder on many fronts," A POED OSCI Study on the impact of the pandemic, avril 2021, consulté sur <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2021/04/POED-OSCI-Study-on-Impacts-of-Covid-19-Full-Report.pdf>.
64. USAID et Norad, 2022, "Donor Statement on Supporting Locally Led Development", Genève, décembre 2022, consulté sur <https://www.usaid.gov/localization/donor-statement-on-supporting-locally-led-development>.
65. WINGS, 2022. La philanthropie peut être une solution pour faire de la localisation une réalité, juillet 2022, consulté à l'adresse <https://wings.issuelab.org/resources/40705/40705.pdf>.
66. Zamaere Smith, A., 2022 "Why INGOs need to do the heavy lifting", BOND, 13 septembre 2022, consulté à l'adresse <https://bond.org.uk/news/2022/09/why-ingos-need-to-do-the-heavy-lifting/>.

## Annexe sept

### A) Liste des personnes interrogées

1. Chernor Bah, cofondateur et codirecteur général, We are Purposeful, Sierra Leone
2. Jeroo Billimoria, Fondateur, One Family Foundation, Pays-Bas
3. Clara Bosco, conseillère principale, ressourcement de la société civile, Civicus
4. Anabel Cruz, directrice de l'Institut de communication et de développement (ICD), Uruguay
5. Frank Kasonga, directeur national, World Connect, Malawi
6. Casey Kelso, Senior Advocacy Officer, WINGS, Réseau mondial
7. Joshua Kyallo, directeur général et vice-président des programmes/partenariats internationaux - Community Rising Africa Network (CRANE), Organisation régionale, Afrique
8. Alex Martins, consultant (étude ODI, Are We There Yet ?), Royaume-Uni
9. Vitalice Meja, directeur exécutif, Reality of Aid Africa, Organisation régionale africaine
10. Mauricio Miller, fondateur et directeur exécutif, Community Independence Initiative, USA
11. Brian Njoroge, directeur des programmes à Udugu Ufanisi Ustawi wa Jamii (3UJ) Development Ltd
12. Julia Sanchez, indépendante (anciennement directrice générale d'ActionAid International)
13. Izabella Toth, directrice de la collecte de fonds institutionnels et des relations avec les donateurs, Cordaid, Pays-Bas
14. Margit van Wessel, universitaire, Université de Wageningen, Pays-Bas

### B) Groupe de référence

1. Anabel Cruz, directrice de l'Institut de communication et de développement (ICD), Uruguay
2. Regina Opondo, secrétaire exécutive de CRECO, Kenya
3. Roberto Plnauin, Secrétaire exécutif, Plate-forme des OSC pour l'efficacité du développement
4. Jennifer del Rosario-Malonzo, directrice exécutive, IBON International, Philippines
5. Mandeep Tiwana, responsable des programmes, CIVICUS
6. Izabella Toth, directrice de la collecte de fonds institutionnels et des relations avec les donateurs, Cordaid, Pays-Bas

## Annexe 8

### Programme des questions de l'entretien

#### A. Introduction à la recherche

**L'objectif principal de la recherche** est de recueillir la compréhension cognitive et les pratiques actuelles du secteur des OSC dans la réalisation des principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC et la récente *recommandation du CAD sur l'habilitation de la société civile* à travers le prisme des principes d'efficacité. Nous cherchons à mettre en évidence des exemples de réformes et de changements de comportement des OSC, et à comprendre comment les ONGI ont intégré les principes clés de l'efficacité du développement dans leurs partenariats, en ce qui concerne

- le transfert de pouvoir vers les organisations nationales / locales dans les pays du sud ?
- le renforcement de l'autonomie des populations dans la prise en compte de leurs propres priorités ? et
- la pratique et la facilitation d'une responsabilité et d'une transparence dynamiques ?

Comment ces normes sont-elles interprétées par les ONGI et les OSC nationales et locales du Sud ?  
Quels sont les défis à relever pour que les ONGI les mettent en œuvre dans leurs pratiques organisationnelles ?

Nous recherchons différents points de vue d'OSC sur ces questions, en particulier de la part de collègues d'OSC du Sud ayant une expérience de partenariat avec des ONGI, et nous synthétisons les résultats dans un bref rapport.

**La recherche vise à alimenter un dialogue avec les ONGI sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces normes par le biais de leur participation au partenariat mondial des OSC pour l'efficacité du développement**, qui organisera la participation et les réflexions des OSC lors d'un sommet mondial multipartite sur l'efficacité du développement en décembre 2022.

Alors que les OSC ont plaidé en faveur de réformes significatives des politiques et des pratiques pour améliorer l'efficacité de la coopération au développement des donateurs, elles **se sont également engagées à examiner leurs propres pratiques et à mettre en œuvre des changements.**

Ce faisant, les OSC ont accepté de s'aligner sur les **principes d'Istanbul de 2010 relatifs à l'efficacité du développement des OSC**. Les donateurs ont récemment accepté de respecter 28 engagements pour faciliter ce programme avec les OSC par le biais de la **recommandation du CAD de l'OCDE sur l'habilitation de la société civile**, qui a également des implications pour les ONGI en tant qu'organisations de financement.

## B. Questions de l'entretien

### 1. Comprendre la notion de partenariat équitable.

**Contexte :** Les OSC parlent et recherchent des "partenariats équitables" depuis plusieurs décennies. Cette notion est désormais ancrée dans les normes et le discours qui, de l'avis de tous, devraient régir les relations et l'engagement entre les ONGI et les OSC nationales et locales dans le Sud.

(Référence aux Principes d'Istanbul et à la Recommandation du CAD si cela est pertinent pour la personne interrogée).

- **Compte tenu de votre expérience en matière de coopération au développement, comment définiriez-vous un "partenariat équitable" ?**
- **Pour les OSC nationales : Quelle est votre vision des partenariats de votre organisation et comment les ONGI peuvent-elles soutenir cette vision ?**
- **Pour les ONGI : Pensez-vous que les pratiques actuelles de votre organisation sont compatibles avec les "partenariats équitables" ? Si oui, comment ? Si ce n'est pas le cas, que faut-il changer ?**

### 2. Les angles morts du processus de changement

**Contexte :** Malgré de nombreuses années de réflexion sur des questions que beaucoup regroupent sous la notion de localisation ou de décolonisation, qui incluent,

- L'appropriation nationale démocratique des priorités de développement.
- Des relations de solidarité respectueuses des savoirs locaux, centrées sur des réalités communes mais différenciées, et privilégiant le rôle moteur des acteurs locaux dans la facilitation du développement durable.
- un programme fondé sur des valeurs et un financement de base reposant sur la confiance et le dialogue.
- la reconnaissance et le soutien des mécanismes d'autorégulation, d'assurance qualité et de responsabilité basés dans le Sud.

Il existe une perception largement partagée (parmi les OSC du Sud) et des preuves que le changement pour les ONGI dans ce sens a été lent et difficile.

- **Quels sont, selon vous, les principaux "angles morts", obstacles ou défis à relever pour faire évoluer les partenariats et les pratiques des ONGI dans ce sens ?**
- **Comment les ONGI peuvent-elles surmonter ces obstacles ?**
- **Pour les OSC nationales/locales : Quels sont les défis organisationnels (internes) auxquels sont confrontées les OSC nationales et locales lorsqu'elles travaillent avec des partenaires internationaux dans cette optique ?**



### 3. Financement de partenariats par les ONGI

**Contexte :** Les relations de financement sont une dimension très importante des partenariats équitables dans le contexte de la décolonisation. La *recommandation du CAD sur un environnement favorable aux OSC* engage les donateurs à promouvoir et à investir dans le leadership de la société civile locale en augmentant le soutien accessible, flexible et prévisible, y compris le soutien de base et le soutien aux programmes, afin de permettre l'indépendance financière, la durabilité et l'appropriation locale des OSC nationales/locales. Si les donateurs officiels peuvent le faire en augmentant leur soutien direct aux OSC nationales/locales, la plupart des financements actuels des donateurs pour les OSC passent par des OSC intermédiaires dans le pays donateur et/ou par des ONGI. Cette réalité actuelle engendre des instruments de financement complexes et des conditions de conformité pour les OSC à tous les niveaux de la chaîne d'aide.

#### Pour les OSC nationales/locales

- **Quelles ont été vos expériences avec les ONGI (positives et difficiles), y compris les OSC en tant que bailleurs de fonds des pays donateurs, en tant que sources de financement de vos programmes ?**
  - **Comment ces sources de financement ont-elles affecté l'indépendance de votre organisation en tant qu'acteur du développement dans votre pays ?**
  - **Cela a-t-il eu une incidence sur vos relations avec les groupes locaux concernés par votre mandat ?**
- **Quelles ont été les principales modalités de financement des ONGI ? -**
  - **Soutien à des projets individuels, déterminé par votre organisation ? Ou déterminé en grande partie par l'OSC donatrice ?**
  - **Soutien programmatique pluriannuel aux priorités de votre organisation, négocié dans le cadre d'un processus transparent avec l'ONGI ?**
- **Quels sont les défis liés au financement des coûts de base de votre organisation (bureaux et salaires, structure de gouvernance) ? Les ONGI ont-elles répondu à ces préoccupations dans le cadre de leur financement avec votre organisation ?**
- **Que suggéreriez-vous pour réformer les pratiques actuelles de financement des ONGI ? Quels pourraient être les modèles alternatifs de financement des OSC dans le Sud ? Quels sont les obstacles à la mise en œuvre de ces alternatives ?**

#### Pour les ONGI :

- **Comment vos politiques et pratiques de financement des organisations nationales / locales ont-elles évolué au cours des cinq dernières années ?**
- **Pensez-vous que vos programmes actuels dans le Sud renforcent le leadership des OSC nationales/locales ? Si oui, comment ?**

- **Quels sont, selon vous, les principaux défis que vous devez relever en tant qu'ONGI pour structurer le financement de vos partenariats de manière à promouvoir la localisation et la décolonisation ?**

#### **4. Forces et opportunités des partenariats avec les ONGI**

**Contexte :** La plupart des ONGI sont très conscientes de l'importance des partenariats équitables, des atouts des OSC nationales/locales pour relever les défis du développement dans leurs pays et régions, et des synergies de la collaboration internationale dans la recherche de politiques visant à réduire la pauvreté et les inégalités.

- **OSC nationales/locales :** **Quels sont, selon vous, les principaux avantages de votre collaboration avec les ONGI au niveau national/local ?**
- **ONGI :** **Quels atouts les ONGI apportent-elles aux partenariats dans le Sud ?**
- **Que faut-il changer pour maximiser ces synergies dans les partenariats et les collaborations des ONGI avec les OSC nationales/locales dans le Sud ?**

#### **5. Renforcement des responsabilités et de la transparence**

**Contexte :** Nous savons que la responsabilité dans la coopération au développement est largement unidirectionnelle et hiérarchique, donnant la priorité aux intérêts, aux besoins et aux risques du donateur, indépendamment des récits souvent entendus de responsabilités mutuelles et d'intérêts partagés. Les ONGI sont affectées par ces exigences rigides des donateurs en matière de conformité lorsqu'elles accèdent aux ressources des donateurs et les reproduisent souvent dans leurs partenariats. Les ONGI sont également façonnées par leur obligation de rendre compte à leurs structures de gouvernance et de gestion, qui, dans de nombreux cas, restent dictées par le Nord. Elles peuvent avoir un impact important sur l'indépendance des OSC du Sud et sur leur représentation des communautés et des groupes d'intérêt. Elles dévalorisent les plateformes et les mécanismes locaux d'autorégulation, d'assurance qualité et de responsabilisation des OSC au niveau national. La transparence est également biaisée en faveur du donateur dans le système d'aide, les OSC du Sud étant confrontées à d'importantes difficultés pour accéder à des informations complètes de la part de leurs homologues des ONGI, ce qui devrait être le fondement de partenariats équitables.

- **Quelles réformes de l'environnement favorable et des pratiques actuelles des ONGI pourraient permettre une plus grande responsabilisation dynamique de manière à renforcer la responsabilisation des OSC nationales/locales vis-à-vis de leur propre mandat et de leurs mandants directs ?**
- **Quels niveaux de transparence dans les pratiques des ONGI sont essentiels pour satisfaire aux conditions de partenariats équitables et d'appropriation locale ?**

