



10 Principes de bonne pratique pour les donateurs progressistes



juin 2009
Eva Rehse

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
LE FINANCEMENT PROGRESSISTE – 10 PRINCIPES DE BONNE PRATIQUE	4
DES ETUDES DE CAS – LES 10 PRINCIPES EN PRATIQUE.....	6
LES ENSEIGNEMENTS A TIRER DES ETUDES DE CAS	27
RESUME	29
LE FINANCEMENT PROGRESSISTE ET LES BONNES PRATIQUES	29
ACRONYMES	30
REMERCIEMENTS.....	31
BIBLIOGRAPHIE.....	31

Introduction

Aujourd'hui les donateurs considèrent la société civile comme un partenaire et une ressource pour la réalisation des objectifs du développement humain. Les relations avec les donateurs sont une question clé pour la société civile, et il y a encore beaucoup à faire des deux côtés pour améliorer leur compréhension mutuelle et leur collaboration. Les Assemblées mondiales de CIVICUS ont offert aux donateurs et aux acteurs de la société civile un espace pour débattre de leurs relations et de la façon dont ils peuvent faire face ensemble aux crises actuelles de façon effective et progressiste.

Depuis 2006, le Scottish Council for Voluntary Organisations (SCVO) et CIVICUS : Alliance mondiale pour la participation citoyenne, avec le soutien du Big Lottery Fund UK (BIG), ont donné un cadre à ces débats et l'ont intitulé le « Intelligent Funder Track – IFT (Le financement progressiste) ». Carrefour thématique d'événements et d'activités rattaché à l'Assemblée mondiale, l'IFT a permis aux donateurs d'étudier ou de proposer des initiatives pour collaborer plus largement avec la société civile sur les problèmes et les pratiques du financement. BIG est à l'origine de cette étude dont l'objet est d'aider les donateurs, au niveau local ou international à repenser leurs relations avec ceux qui cherchent, postulent à, ou ont reçu des financements, et avec les décideurs politiques. Le but ultime est d'introduire des modèles innovants pour de nouvelles relations de financement.

Ce rapport présente les 10 principes qui doivent guider les relations entre les donateurs progressistes et la société civile. Ces principes se sont dégagés après trois années de discussions entre des donateurs et des représentants d'organisations de la société civile (OSC) lors de l'Assemblée Mondiale de Glasgow. Ils sont en droite ligne avec l'initiative de BIG, les recommandations du synopsis de l'IFT 2006-2008¹ et l'étude de Julia Unwin « The Intelligent Funder »² où jetant les bases des discussions de Glasgow, elle définit ce qu'est le « financement progressiste » et pose les questions :

1. de la légitimité du donateur et de la nature de son mandat.
2. du financement à long terme des organisations importantes versus la complaisance, et de l'auto-évaluation de l'impact.
3. du rôle des donateurs en tant qu'acteurs et facilitateurs.

Ces trois questions sont toujours la raison d'être de ces dix principes. Ils ont été établis pour aider le bailleur à déterminer sa légitimité et son mandat, son impact et ses approches et en définitive pour aider les donateurs et la société civile à définir le « financement progressiste » et à passer du concept à l'action.

A l'aide d'étude de cas et d'exemples pratiques, ce rapport détaille des mécanismes et des outils innovants et reproductibles. Ainsi, le lecteur pourra en tirer des leçons pour ses propres pratiques. Les principes reposent autant sur des pratiques existantes que sur une aspiration à l'avènement d'un modèle de partenariat de financement plus progressiste et plus durable.

Enfin, le rapport décrit comment l'IFT par l'intermédiaire d'un forum international informel entre des donateurs et des OSC, créé lors de l'Assemblée Mondiale, intitulé le « Forum du financement progressiste (IFF) », peut développer et promouvoir ces principes de bonnes pratiques. Les outils et les approches présentés dans le rapport sont récapitulés dans un tableau. Les exemples et les études de cas cités proviennent de diverses publications et d'interviews des membres clés de l'IFF, interrogés entre janvier et avril 2009.

Le financement progressiste – 10 principes de bonne pratique

Les principes ci-dessous sont interdépendants : aucun de ces principes ne peut être mis en œuvre indépendamment des autres et chaque principe est complémentaire de tous les autres. Les principes ne sont pas hiérarchisés et l'ordre dans lequel ils sont énumérés est arbitraire – ils se renforcent l'un l'autre et doivent être vus comme des valeurs aussi bien que comme des approches du financement progressiste. Pris ensemble, ces dix principes définissent la façon dont les donateurs progressistes abordent les relations de financement.

Principe numéro 1 : COMPRENDRE LA SOCIÉTÉ CIVILE

A l'aide d'outils innovants et à partir « d'états des lieux », comprenez la société civile et le contexte dans lequel elle opère ; identifiez les « agents et les moteurs du changement » dans la société civile, et comprenez leurs motivations et leurs contraintes.

Principe numéro 2 : RESPECTER LA NATURE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Respectez l'hétérogénéité de la société civile. N'imposez pas vos priorités. Faites une déclaration d'intention reflétant votre éthique et fixant les règles de votre engagement pour montrer symboliquement que vous êtes conscient de la diversité de la société civile.

Principe numéro 3 : CONSTRUIRE DES PARTENARIATS

Écoutez les parties prenantes et les bénéficiaires et trouvez des structures permettant le dialogue et la mise en pratique des enseignements tirés. Tenez

compte de ce que l'on vous a dit – impliquez les parties prenantes et surtout cherchez à construire un véritable partenariat avec les bénéficiaires du financement. Trouvez des forums pour faire passer votre engagement tels que des groupes pluri-parties prenantes. Collaborez avec d'autres donateurs de votre secteur ou d'autres secteurs.

Principe numéro 4 : **VOIR À LONG TERME**

Trouvez un équilibre entre les objectifs à court terme et les approches stratégiques à plus long terme. Impliquez vous à longue échéance – devenez un partenaire efficace des bénéficiaires et aidez-les à renforcer leurs capacités au travers d'un soutien de base et à long terme. Faites en sorte que vos approches soient claires et cohérentes.

Principe numéro 5 : **COMBINER LES RESSOURCES AU MAXIMUM**

Soyez réceptif à la situation locale dans votre programmation. Exploitez les idées, les ressources et l'enthousiasme de votre partenaire de la société civile et maximisez ces ressources combinées.

Principe numéro 6 : **ÊTRE COMPTABLE DES RÉSULTATS**

Adhérez à l'autorégulation, aux bonnes pratiques et aux standards mis en place par vos pairs. En utilisant une gestion axée sur les résultats, mettez vous d'accord avec l'OSC partenaire sur les résultats réalistes escomptés, ce qui garantira une approche stratégique partagée. Informez les bénéficiaires de tout changement dans votre approche.

Principe numéro 7 : **FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE**

Soyez transparents sur votre façon de voir, sur l'évaluation des processus et des résultats, sur vos objectifs et sur vos motivations à établir cette relation de financement ou ces projets. Soyez clairs sur votre but et vos intentions, sur vos sources de financement et sur vos processus de décision.

Principe numéro 8 : **INVESTIR DANS UN BUT PRÉCIS**

Financer la société civile n'est pas seulement mettre de l'argent sur la table. Vous investissez du temps et du capital intellectuel et financier. Précisez les raisons qui vous poussent à financer un partenariat donné, votre but en établissant cette relation et ce que vous souhaitez recevoir de votre partenaire.

Principe numéro 9 : **EN TIRER DES LEÇONS**

Innovez, testez et implémentez des méthodes d'évaluation et de contrôle – pas trop lourdes, mais qui aillent au-delà de la case à cocher - pour améliorer sans

cesse votre compréhension, votre efficacité et votre réactivité. Dégagez avec votre partenaire de la société civile les leçons à tirer du partenariat.

Principe numéro 10: **COLLABORER AVEC SES PAIRS**

Partagez les leçons tirées et vos connaissances avec d'autres donateurs, de manière formelle ou informelle. Devenez un donateur plus efficace en harmonisant vos pratiques avec celle des autres donateurs.

Des études de cas – les 10 principes en pratique

Chacun des dix principes énoncés a déjà été de nombreuses fois mis en pratique. Nous donnons ci-dessous un certain nombre d'étude de cas et d'exemples d'outils innovants et déjà expérimentés et nous analysons leur reproductibilité. Ces études de cas ne sont pas exhaustives et ne couvrent que certains aspects du principe en question.

1. COMPRENDRE LA SOCIÉTÉ CIVILE – Cartographier la société civile et identifier les agents du changement

D'un donateur à l'autre, les définitions de la société civile et de son rôle varient légèrement, allant d'un rôle très global à un rôle plus spécifique fonction du contexte local. Il est essentiel que le donateur progressiste puisse choisir son partenaire dans la société civile en sachant clairement qui il est et quelle est sa légitimité dans la société, et qu'il connaisse les valeurs et les structures internes de cette société.³

Les donateurs qui cherchent à faire un état des lieux de la société civile utilisent diverses approches qui vont de la visite sur le terrain à des études bibliographiques en passant par des consultations et des enquêtes :

- Sida, « Swedish International Development Cooperation Agency », l'Agence suédoise de coopération pour le développement, utilise l'**Indice de la Société Civile (ISC)** de CIVICUS, un outil d'évaluation qui permet d'analyser l'état de la société civile dans un pays. L'ISC est mis en œuvre par des OSC au niveau national sous l'égide de CIVICUS et ses résultats sont très largement diffusés. L'ISC est actuellement mis en œuvre dans 56 pays.⁴ L'ISC utilise 67 indicateurs pour évaluer l'état de la société civile. Ces indicateurs sont regroupés en 28 sous-dimensions, elles-mêmes regroupées en 5 dimensions, notées sur une échelle de 0 à 100 : Engagement, Niveau d'organisation, Perception des impacts, Valeurs et Environnement extérieur. L'ISC est une source d'informations que les donateurs peuvent utiliser pour comprendre la société civile d'un pays.

- Le **PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement)** a développé un **outil de cartographie des OSC** et de sélection des OSC pouvant bénéficier d'un financement. Cet outil a été élaboré lors d'une initiative pour renforcer les capacités des OSC dans des pays sortant de conflits et a été expérimenté en Colombie, au Libéria et au Sri Lanka. Les indicateurs utilisés vont du statut juridique à l'historique de l'organisation en passant par sa solidité financière et l'outil comporte toute une série de questions adaptables. Il est donc facilement réutilisable dans d'autres pays, pour d'autres types de partenariats et par d'autres donateurs.⁵ Lors de ces expérimentations, le PNUD a utilisé cet outil et des comités consultatifs sur la société civile créés à cet effet, pour identifier les OSC qui correspondaient le mieux aux objectifs des projets. Le PNUD qui par le passé ne collaborait qu'avec des ONG à la réputation bien établie, s'est rendu compte que cet outil lui a permis de trouver de nouveaux partenaires avec lesquels il a pu établir des relations durables.⁶
- La Banque Mondiale a développé un certain nombre d'outils pour déterminer les « acteurs du changement » idoines – les OSC à impliquer dans telle ou telle problématique ou stratégie, ou tel ou tel projet. L'une de ces méthodes est le CSAT (Outil d'évaluation de la société civile), qui fait partie de l'outil méthodologique ARVIN (Association, Ressources, Voix, Informations, Négociation).⁷ ARVIN est un ensemble de questions permettant de renseigner des indicateurs portant sur le cadre juridique et réglementaire, le contexte politique et de gouvernance, les caractéristiques socioculturelles et les conditions économiques qui ont un impact sur l'engagement citoyen. Testé au Sénégal, en Albanie, en Mongolie, en Équateur, au Sierra Leone et au Ghana, cet outil identifie les façons de tirer parti des ressources des OSC et explique comment ouvrir le dialogue avec les OSC. La méthodologie ARVIN est un processus pluri-parties prenantes et participatif dans la mesure où elle implique tous les groupes concernés (des gouvernements à la société civile en passant par les médias) en se basant sur des études qualitatives et quantitatives. Au Ghana et au Sierra Leone, la Banque mondiale a complété les indicateurs ARVIN avec ceux de l'ISC⁸ ; elle a donc utilisé les ressources existantes de la société civile pour approfondir sa compréhension des OSC et au final augmenter l'efficacité de sa collaboration avec elles.

Tout en cherchant à améliorer leur compréhension de la société civile et du contexte local, les donateurs ont commencé à étudier les façons d'utiliser des partenariats avec les OSC pour réaliser des changements. Cette analyse des « **drivers of change (DOC)** (moteurs du changement) » est à « l'avant-garde »⁹ du financement du développement, dans la mesure où elle aide les donateurs à comprendre les facteurs politiques et institutionnels qui façonnent les résultats du développement. L'exemple que nous décrivons ici est l'approche DOC mise en application par le Département du Développement International du Royaume-Uni (DFID).

Étude de cas n°1

Pour le DFID, *Drivers of change* est un moyen d'appréhender le changement dans les pays en développement sous l'angle de l'économie politique. *Drivers of change* s'intéresse aux facteurs structurels et institutionnels susceptibles de « conduire » le changement. Pour le DFID, comprendre les intérêts sous-jacents et les motivations qui agissent sur l'environnement dans lequel la réforme peut s'effectuer, ainsi que la nature des relations entre l'État et la société, est indispensable au succès des activités de développement.¹⁰ *Drivers of change* analyse les **agents du changement** du pays en question, de la société civile aux élites politiques et au pouvoir judiciaire, les **institutions** et les règles, officielles et officieuses, auxquelles sont soumis les personnels, et enfin les **caractéristiques structurelles** telles que l'histoire ou la démographie.

Drivers of change fait maintenant partie intégrante de nombre des analyses menées sur les pays. Selon l'évaluation du DFID lui-même, les avantages à utiliser *Drivers of change* ont été flagrants et l'on continue à développer des « savoirs et savoir-faire » à l'intention des personnels en poste dans les pays concernés.¹¹ Entre autres avantages, *Drivers of change* a mis en évidence le rôle que pouvaient avoir des partenaires non traditionnels, dont la société civile, dans la coopération avec le DFID ; il a conduit les équipes en place à revoir et à étendre les calendriers des programmes, et de même à mettre fin à certains programmes si *Drivers of change* montrait qu'ils étaient inefficaces.

Au total, *Drivers of change* s'est avéré un outil précieux qui a permis aux donateurs de mieux comprendre le contexte local et les a aidé à identifier des partenaires plus efficaces dans la société civile. Des problèmes perdurent, comme l'harmonisation de ces analyses avec celles des autres donateurs qui entreprennent le même type d'études¹² (nous ré-aborderons ce problème au principe numéro 10), ou son champ trop étroit qui fait l'impasse sur l'examen des problèmes de la société civile et sur l'évaluation de ses forces.¹³ Utilisé avec l'ISC, ces manques pourraient être comblés et l'outil pourrait donner aux donateurs une meilleure compréhension du développement progressiste de la société civile dans les pays.

Résumé : Les donateurs qui cherchent à cartographier la société civile dans le contexte du pays ont à leur disposition un certain nombre d'outils et de programmes. Les outils décrits ci-dessus ont été choisis pour leur reproductibilité et pour leur bonne documentation. L'ISC est un ensemble d'indicateurs adaptés renseignés par les OSC elles-mêmes et son utilisation est une porte d'entrée vers la société civile locale et un moyen de la connaître, comme le montre

l'exemple de la Sida. L'outil CSAT et celui du PNUD fournissent des indicateurs utiles pour trouver des informations objectives sur une OSC donnée, et pour aider les donateurs à s'assurer qu'elle est capable de mener le projet de façon satisfaisante pour eux. Enfin, les études DOC sont plus techniques et requièrent des analyses plus approfondies ; elles sont plus adaptées à l'harmonisation et aux partenariats entre donateurs – ces études couplées à une approche du type ISC peuvent fournir une connaissance approfondie de la société civile.

2. RESPECTER LA NATURE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE – Reconnaître la diversité de la société civile par le biais des déclarations d'intention

Si l'on considère les OSC comme des agents du changement efficaces qui peuvent faire connaître le contexte local aux donateurs et qui leur permettent d'accéder aux bénéficiaires des financements, le partenariat avec une OSC doit reposer sur l'égalité, la confiance et **une appréciation réaliste des capacités** des deux partenaires à remplir les obligations du partenariat.¹⁴ Les attentes légitimes du donateur doivent être adaptées¹⁵ aux réalités locales pour que la relation soit réellement basée sur la confiance et que l'investissement financier porte ses fruits. Grâce aux outils mentionnés ci-dessus le donateur progressiste a une vision réaliste des contributions qu'une OSC peut apporter à la réalisation de son mandat et respecte ces contributions. Pour montrer cette compréhension et ce respect de la nature de la société civile, de nombreux donateurs explicitent les principes qui sous-tendent leur coopération avec la société civile en utilisant des **déclarations d'intention**.

Ces principes décrivent le type de coopération sur lequel les parties se sont mises d'accord et auquel elles s'engagent. La formulation de ces principes aidera le donateur et le partenaire à entretenir un partenariat ouvert et basé sur la confiance. A la manière d'un **MoU** ("memorandum of understanding"), ces déclarations d'intention sont le fondement de la coopération au sein du partenariat et permettent aux deux partenaires de se positionner et de définir la nature et la portée de leur engagement.¹⁶

Ces déclarations montrent aussi que le donateur est conscient de l'importance de ne pas imposer ses a priori et son propre agenda aux organisations qu'il choisit de financer.¹⁷ L'objectif de ces principes n'est pas de fournir les bases juridiques et administratives du partenariat mais plutôt de formuler des aspirations et de respecter les responsabilités multiples des OSC.

Étude de cas n°2

Avec ses « **Principes et obligations d'un partenariat OSC-PNUD** »¹⁸, le PNUD donne un exemple de cette approche. L'obligation numéro 4, « Sélection et différenciation intellectuelle » reconnaît l'hétérogénéité des OSC et la considère

comme un « atout du développement » que l'on doit respecter. Le PNUD s'engage à ne pas essayer « d'homogénéiser » la société civile et à ne pas assimiler les OSC du Sud à une image tout faite, souvent modelée sur l'image classique de l'OSC du Nord.¹⁹

En conséquence, le PNUD s'est engagé par écrit à améliorer sa compréhension et sa capacité à différencier les OSC et à adopter des pratiques qui respectent ces différences. Alors que ces promesses pourraient être considérées comme pure rhétorique, les déclarations d'intention sont le signe d'un réel respect et elles peuvent contribuer au succès du partenariat, ne serait-ce que parce elles augmentent la confiance de l'OSC partenaire. Les donateurs progressistes montrent qu'ils n'imposent pas leur propre agenda et leur vision du monde avec leur argent, mais qu'ils acceptent et respectent les réalités du terrain.

Ne pas imposer son agenda signifie aussi reconnaître le principe de **l'appropriation locale**, et reconnaître qu'impliquer ses partenaires de la société civile dans le choix des priorités et la réalisation des objectifs communs doit et peut conduire à de réels changements.

Étude de cas n°3

La Fondation **Bill et Melinda Gates** a établi quinze grands principes²⁰ qui définissent la philosophie et les engagements de la fondation. Cette déclaration d'intention définit à la fois la mission et l'approche opérationnelle de la fondation Gates, sous une formulation très différente de celle qu'utilise le PNUD.

Plus particulièrement, les principes n°9 et 10 montrent que la fondation Gates est un bailleur déferent qui s'engage à créer des relations de confiance : « Nous devons être humbles et attentifs dans nos actions et nos paroles. Nous recherchons et nous tenons compte des conseils donnés par des voix extérieures », et « Nous traitons ceux que nous finançons comme des partenaires de valeur et nous traitons les bénéficiaires avec beaucoup de respect ». Les donateurs progressistes sont modestes et respectueux.

Résumé : Les déclarations d'intention et l'énoncé des principes sur lesquels repose l'engagement permettent au donateur de montrer son respect de la société civile et de sa nature, et en même temps de définir ses attentes et ses approches. Cette méthode est facile à reproduire. Les exemples cités ci-dessus ne sont que des exemples parmi d'autres que nous avons choisis pour leurs formulations différentes. Alors que la déclaration d'intention du PNUD est rédigée de façon très formelle pour refléter la nature officielle de la position exprimée qui devra s'appliquer à toutes les coopérations PNUD-OSC à venir, les principes de la Fondation Gates sont délibérément formulés en langage courant. Énoncer les

principes sur lesquels repose son engagement est une façon efficace d'atteindre l'audience ciblée et permet d'explicitier sa vision et ses approches.

3. CONSTRUIRE DES PARTENARIATS – Créer des espaces de dialogue entre la société civile et les donateurs

Le succès d'un partenariat dépend de la qualité du dialogue entre les donateurs, les partenaires, et à un niveau un peu différent, les bénéficiaires. Les donateurs progressistes s'attachent à établir un véritable dialogue avec les OSC, pour parfaire leur compréhension des besoins du terrain et leur capacité à y répondre efficacement. Ils sont à l'écoute, mais ils développent également des outils pour diffuser les leçons tirées (voir le principe n°9 ci-dessous). Les donateurs ont tout intérêt à tirer parti des idées et des approches innovantes des OSC et à les croiser avec les leurs. Le dialogue avec les OSC permet d'accéder aux bénéficiaires du financement et de vérifier s'ils en ressentent les effets.²¹

Ces espaces de dialogue permettent aux partenaires de donner leur opinion et de remettre en question la relation de pouvoir qui peut exister avec le donateur et lui. Nombre de forums ont été créés au niveau multilatéral, et ces forums peuvent servir d'exemple au niveau local ou bilatéral.

Étude de cas n°4

Le PNUD a une longue expérience du dialogue avec les OSC mais « la tâche capitale subsiste de mettre en place un partenariat stratégique et central, par opposition à des rapports épisodiques noués à l'occasion de tel ou tel projet. »²² Depuis 2000, le **Comité consultatif pour les Organisations de la Société Civile auprès de l'Administrateur** a pour mission d'aider le PNUD à être plus ouvert et plus sensible aux préoccupations de la société civile. Ce comité est constitué de dirigeants de la société civile « choisis en fonction de l'expérience qu'ils peuvent mettre au service d'un ensemble de questions arrêtées d'un commun accord ». ²³ Il fournit un « mécanisme facilitant la fixation d'un agenda mutuel, le débat sur les politiques, l'exercice individuel des responsabilités, et la facilité de procéder à des échanges entre les cadres supérieurs de l'administration et les dirigeants de la société civile ». ²⁴ Pour le PNUD, la mission première du Comité est de conseiller l'Administrateur du PNUD et de piloter les initiatives stratégiques PNUD-OSC.

En pratique, le Comité se réunit une fois par an sur une durée de trois jours, mais ses membres sont disponibles pour dialoguer avec le PNUD chaque fois que nécessaire.

Selon le PNUD, « Le Comité consultatif OSC auprès de l'Administrateur démontre les synergies considérables qui naissent de la création d'un comité

pluridisciplinaire chargé d'offrir une orientation stratégique à travers l'éventail de problèmes auxquels il se mesure ». ²⁵ Les donateurs progressistes tirent parti au maximum du dialogue et ce faisant, ils maximisent l'impact de leurs investissements.

Étude de cas n°5

Le **Joint Facilitation Committee** (JFC) de la Banque Mondiale est un autre comité consultatif qui mérite d'être cité pour sa nature innovante et son impact. Il s'agit d'un comité consultatif, transitoire, actif entre 2003 et 2005, chargé d'établir un ensemble de recommandations sur les modalités d'action de la Banque à l'égard de la société civile. Le JFC était constitué de représentants de 14 réseaux régionaux et internationaux de la société civile et de cadres de la Banque Mondiale et il était co-présidé par CIVICUS.

Le JFC a étudié la question de l'accès de la société civile à la Banque Mondiale, ainsi que les méthodes de participation, la reddition de comptes et la réceptivité de la Banque. ²⁶ Au départ, le JFC était considéré avec scepticisme par les représentants de la société civile qui avaient l'expérience de précédentes consultations où la Banque avait fait peu de cas de leurs contributions et qui étaient lassés d'être cooptés pour faire de la figuration dans des consultations symboliques. Pourtant il s'est instauré un réel dialogue entre les participants des deux bords, peut-être est-ce parce que la Banque mondiale a su convaincre les représentants de la société civile au JFC du sérieux de son approche. ²⁷

Les exemples donnés ci-dessus concernent des forums officiels et de haut niveau qui ne se réunissent que rarement. Il y a bien d'autres structures permettant de dialoguer de façon plus fréquente. Les donateurs progressistes organisent déjà des « **journées spéciales donateurs-partenaires** », où les équipes peuvent échanger sur leur travail, discuter des problèmes communs et éventuellement aller voir les bénéficiaires des projets.

Les grandes fondations ont des structures organisationnelles qui privilégient la décentralisation, et les **bureaux de pays ou de régions** sont responsables de la majorité des programmes. De même, la structure du Comité consultatif PNUD-OSC a été reproduite avec succès au niveau local, par exemple au Botswana et au Brésil (voir aussi le principe n° 5). L'avantage d'avoir une relative autonomie au niveau du pays est de permettre les échanges réguliers formels ou informels avec les OSC.

Étude de cas n°6

Depuis 1950, la **Fondation Ford** a des bureaux régionaux dans lesquels travaillent des spécialistes locaux et étrangers. Actuellement, la fondation a son

siège aux États-Unis et possède 12 bureaux en Afrique, en Asie, en Russie et en Amérique Latine. Ceci signifie que près de la moitié du personnel (sur plus de 500 personnes) est sur place et travaille tout près des bénéficiaires des financements, et avec eux. Dans chacun des pays, les coordinateurs des programmes ont pour tâche de coopérer avec les ONG locales, les responsables de communautés et les gouvernements.²⁸ Les bureaux régionaux sont directement responsables de l'octroi des financements et du soutien aux partenaires. Ces bureaux travaillent sur le long terme. Chaque bureau porte ses efforts sur quatre à six des huit domaines d'intervention choisis par la Fondation ; ceci est décidé d'un commun accord entre les responsables du bureau et ses partenaires sur le terrain, ce qui garantit un engagement local maximal.

Au niveau international, une conférence comme l'Assemblée Mondiale de CIVICUS permet aux donateurs et à la société civile, par le biais de l'IFT, de réfléchir à leur engagement de manière plus large, dans une perspective pluri-acteurs et plurisectorielle, et peut-être aussi de façon plus « philosophique » dans la mesure où les participants sont pour quelques jours loin de leur quotidien.

Résumé : Il n'est pas nécessaire d'organiser des réunions pour dialoguer et collaborer. La création d'un **site Internet interactif et convivial** pour partager des points de vue et publier des études de cas peut être aussi efficace, à condition que les deux partenaires soient d'accord pour l'alimenter régulièrement et l'utiliser comme outil ressources. Quelle que soit l'approche adoptée, il est fondamental que tout partenariat détermine le type d'activité opérationnelle, stratégique, ou politique que le donateur attend de l'OSC partenaire.²⁹ Il est aussi important que le donateur tienne compte des enseignements de cette collaboration. Les exemples donnés ci-dessus montrent que les donateurs progressistes peuvent échanger et dialoguer avec leurs partenaires de diverses façons – lors de réunions de haut niveau comme au quotidien.

4. VOIR À LONG TERME – Assurer le financement de base et à long terme pour renforcer les capacités de la société civile

Une majorité de plus en plus importante des financements dont bénéficie la société civile est destinée à des programmes de fourniture de services dans des secteurs comme l'éducation ou la santé. Il en résulte que les OSC qui travaillent dans le domaine du plaidoyer, de la politique ou du renforcement des capacités sont souvent insuffisamment financées et que ceci les empêche d'avoir un rôle effectif dans les processus politiques.³⁰

D'un autre côté, les donateurs hésitent toujours à équilibrer leurs actions entre des financements de réalisations à court terme, tels que la fourniture de services de santé, et des financements stratégiques à long terme. Décider de financer une organisation de la société civile sur plusieurs années (cinq ans ou plus),

Le financement progressiste Guide des bonnes pratiques

plutôt que de se borner à fournir une aide à un certain nombre de projets ponctuels, suppose de bien connaître l'organisation et son fonctionnement interne et d'avoir toute confiance dans son efficacité. Il paraît plus assuré d'obtenir des succès mesurables en soutenant des projets à court terme comportant des objectifs précis qu'en assurant le financement de base des capacités organisationnelles sur plusieurs années.

Mais les donateurs progressistes ont la conviction qu'offrir un soutien de base pluriannuel à des « agents du changement » stratégiques peut avoir un impact beaucoup plus durable pour les bénéficiaires que de financer des projets à court terme. Leur financement étant un fait acquis, les OSC délivrées de l'obligation de continuellement rechercher des fonds, peuvent en toute tranquillité développer leurs capacités et devenir des forces stables capables d'être innovantes et réactives chaque fois que nécessaire. Au final, le but du financement à long terme est d'assurer la stabilité financière et la viabilité institutionnelle.

Aujourd'hui, nombreux sont les donateurs insatisfaits des approches-programmes, pour leur manque de durabilité et leur portée limitée.³¹ Les approches-programmes induisent pour les deux parties des coûts de transaction élevés au regard de leurs impacts potentiels, en particulier lorsqu'il faut gérer un grand nombre de programmes de faible envergure. Aussi, de plus en plus de donateurs préfèrent maintenant utiliser des approches programmatiques à long-terme et à grande échelle avec leurs partenaires de la société civile.

Étude de cas n°7

Avec ses **Contrats de programmes de partenariat** (PPA), le DFID est un donateur qui a mis en œuvre avec succès le financement de base à long-terme. Les PPA offrent aux grandes organisations internationales de la société civile un financement stratégique à long terme, et par là permet aux deux parties de passer d'un contrat donateur-bénéficiaire à un véritable partenariat. Actuellement le DFID a signé 27 PPA avec des ONG du Royaume Uni et le montant total des financements s'élève à 90 millions de livres par an.

Les PPA sont des fonds sans restriction destinés à des objectifs généraux décidés d'un commun accord. L'ONG partenaire est autorisée à décider de leur allocation selon ses propres critères. Le partenaire peut se libérer de l'approche-programme pour passer à une approche organisationnelle. Alors que trop souvent, le danger est qu'un seul programme bénéficiaire d'un financement puisse devenir plus important que l'organisation, les PPA renforcent les capacités des ONG à mener à bien avec la même attention plusieurs programmes différents.

Pour prétendre à un PPA, les ONG partenaires doivent remplir un certain nombre de critères, notamment se conformer à certains standards de gouvernance, être directement en contact avec les bénéficiaires des pays du

Sud tout en ayant la capacité de sensibiliser le public au Royaume Uni, et avoir des priorités en phase avec celles du DFID.³²

L'un des PPA le plus fructueux est le partenariat avec Oxfam, établi en 2001 et capitalisant sur 30 années de coopération entre les deux partenaires.³³ Le DFID y a contribué pour plus de 26 millions de livres, ce qui a permis à Oxfam de mener des opérations dans des endroits où le DFID intervient peu, comme l'Afrique francophone, l'Amérique latine ou le Moyen Orient.

On trouve un autre exemple de stratégie visant à établir des relations de financement plus efficaces avec la société civile dans le document intitulé **Irish Aid's Civil Society Policy**, publié en mars 2008. L'objectif stratégique prioritaire d'Irish Aid est le financement pluriannuel et programmatique des ONG ayant développé des normes en matière de reddition des comptes, de bons systèmes de gestion et des programmes de qualité.³⁴ New Zealand Aid et le gouvernement canadien sont d'autres donateurs bilatéraux ayant reconnu la valeur du financement pluriannuel et sur le long terme.³⁵

Étude de cas n°8

Depuis 1967, la **Fondation Aga Khan** qui soutient le développement social en Asie et en Afrique de l'Est, a choisi de se centrer sur un petit nombre de projets à long terme avec des partenaires de terrain, plutôt que de multiplier ses partenaires et de diversifier ses lieux d'intervention. L'un des objectifs de la Fondation est de « mettre en place des structures gestionnaires, institutionnelles et financières qui permettront à terme de poursuivre l'action sans l'aide de la Fondation ». ³⁶ La Fondation Aga Khan privilégie le renforcement des capacités organisationnelles plutôt que les programmes à court terme, et se démarque ainsi d'autres fondations internationales pour le développement de taille similaire.

Ce soutien à long terme suppose aussi que même en cas d'instabilité sociale ou politique dans un pays, la Fondation maintient sur place ses financements et son personnel car son objectif est d'assurer un développement durable et de ne pas se borner à de « brèves interventions » le plus souvent infécondes.³⁷ La Fondation cherche à établir des relations à long terme avec d'autres agences donatrices et avec ses pairs pour mobiliser des fonds et des savoirs.

En 2006, l'année du dernier rapport disponible, la Fondation a financé des projets dans 18 pays pour un montant de 153 millions de dollars US.³⁸

Résumé : Beaucoup de donateurs reconnaissent les avantages à financer des projets à long terme plutôt qu'à court terme, mais ont souvent quelques difficultés à le traduire dans les faits. Nous avons évoqué ci-dessus l'importance de la confiance dans une relation à long terme. Il est vraisemblable que l'émergence d'un nouvel ordre économique mondial où les donateurs sont obligés de définir des priorités et de faire des coupes dans leurs financements, pourrait déboucher sur de nouvelles perspectives pour le soutien à long terme d'OSC réputées et

dignes de confiance. Que se développent les contrats du type PPA, ou qu'au niveau organisationnel, il soit décidé de modifier les priorités et de privilégier comme le fait la Fondation Aga Khan le financement à long terme d'un plus petit nombre de partenaires, les quelques exemples donnés montrent qu'il en résultera très certainement des partenariats plus durables et plus efficaces.

5. COMBINER LES RESSOURCES AU MAXIMUM – Être réceptif

Être réceptif dans les programmes signifie exploiter les idées, les énergies et les ressources des OSC partenaires et de tous ceux dont elles représentent les intérêts, en particulier lors de l'élaboration de projets inédits et innovants. Les donateurs progressistes cherchent à avoir le plus possible de contacts avec les bénéficiaires. Trois années de discussions à l'IFT à Glasgow ont montré que tant les OSC que certains donateurs progressistes souhaitent impliquer davantage les bénéficiaires des financements à tous les niveaux du processus, et optimiser les ressources que les trois parties (donateur-partenaire-bénéficiaires) peuvent mettre sur la table.

Étude de cas n°9

En 2005, les responsables de CARE, s'apercevant que leurs méthodes traditionnelles ne répondaient pas aux demandes des bénéficiaires ont créé le modèle des « **Fonds locaux de développement** ». Conçus pour être « débloqués rapidement » et utilisant une approche basée sur la demande dans laquelle la conception du projet, sa mise en œuvre et son suivi sont sous l'égide des populations³⁹, ces Fonds locaux ont la possibilité d'acheminer au niveau de la société civile locale des ressources d'importance plus modérée. Ils ont gagné en popularité dans le milieu des donateurs car il s'est avéré qu'ils renforçaient l'appropriation locale, contribuaient à améliorer la durabilité et diminuaient leurs coûts de transaction. Mis à part les coûts induits par le choix initial des ONG intermédiaires dans le pays, les coûts de fonctionnement des fonds sont transférés des donateurs aux Fonds qui sont des entités à part entière.

Certains donateurs, notamment le DFID, ont participé avec CARE à des Fonds locaux de développement en Zambie et en Tanzanie.⁴⁰ Pour les donateurs qui contribuaient à ces Fonds - et en particulier pour CARE International elle-même - il a souvent été difficile de « perdre » le contrôle et d'accepter que les outils de gestion soient adaptés au contexte local.⁴¹ Leurs normes et leurs prévisions n'étaient plus applicables aux Fonds locaux de développement. Mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté, la gouvernance et la société civile, les Fonds locaux ont déplacé le focus de l'aide. Il ne s'agit plus de fournir une aide budgétaire à un gouvernement mais de soutenir ceux qui demandent une réforme pro-pauvres de la gouvernance et ainsi de multiplier le nombre des voix capables de demander des comptes aux gouvernements.

Il reste des problèmes, celui de la coordination des différents donateurs impliqués, mais aussi celui de l'absence de toute approche stratégique étant donné leur fonctionnement à la demande. La question de savoir comment encourager et récompenser l'innovation dans l'utilisation des Fonds, au-delà de la traditionnelle fourniture de services ou des programmes sociaux reste entière.⁴² En outre, les Fonds locaux de développement présentent certaines faiblesses qu'il faut encore corriger – souvent le risque est qu'ils soient utilisés à financer les « usual suspects » parce que les agences ne connaissent pas les véritables « agents du changement ». Ensuite, à ce jour les donateurs n'ont pas encore réussi à impliquer le secteur privé, ce qui limite fortement les impacts que pourraient avoir les Fonds. Il reste encore à résoudre ces différents problèmes et à donner aux Fonds une autre dimension et pour cela il faudrait que plus de donateurs se joignent aux conglomérats actuels.

Résumé : Combiner les ressources au maximum signifie travailler en collaboration étroite avec les OSC partenaires locales. Pour cela, il faut avant tout les comprendre, les respecter et leur offrir des contrats à long terme. Dans les politiques de développement de ces 20 dernières années, il a été essayé et testé de nombreuses approches, et pour les donateurs la participation des bénéficiaires locaux est plus importante que jamais. En pratique ceci s'avère difficile et exige que les bailleurs aient une volonté plus affirmée d'impliquer une partie plus importante de la société civile locale ainsi que le secteur privé. L'exemple donné ci-dessus n'échappe pas au problème, mais il a eu des effets positifs et il a donné lieu à suffisamment d'études de cas pour que d'autres donateurs s'en inspirent et le reproduisent dans d'autres pays.

6. ÊTRE COMPTABLE DES RÉSULTATS – Utiliser la gestion axée sur les résultats

La « responsabilisation (accountability) » est un concept qui recouvre une grande diversité de standards et de bonnes pratiques. Dans le cas du financement progressiste, son acception va de l'autorégulation à la transparence dans la communication avec les OSC partenaires en passant par l'adhésion aux bonnes pratiques.

En tant que donateurs responsables vis-à-vis de leurs partenaires et de leurs bénéficiaires, les donateurs progressistes peuvent clarifier et consolider leurs pratiques, augmenter leur efficacité en réduisant leurs temps de réponse et étudier la possibilité d'utiliser une stratégie globale comme par exemple la **gestion axée sur les résultats**. C'est une approche qui consiste essentiellement à définir toutes les étapes du cycle de vie d'un projet lors même de sa conception. Ceci suppose de définir des résultats escomptés réalistes, d'identifier clairement les bénéficiaires du programme, de déterminer les risques encourus et les façons d'y parer, et aussi de définir les méthodes de suivi et de reddition des résultats et la façon dont seront dégagés les enseignements à tirer.

Étude de cas n°10

En 1996, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a publié un Énoncé de politique qui intégrait la gestion axée sur les résultats (GAR au Canada) dans toutes ses entreprises. Cette déclaration s'appuyait sur les précédentes expérimentations de la GAR au sein de l'agence, et jetait les bases du développement de divers outils et procédures. En 1998, ceci a été complété par **Le cadre de responsabilisation de l'agence**.⁴³ La GAR permet à l'ACDI d'être un donateur responsable en définissant clairement les rôles et les responsabilités, les résultats escomptés et la reddition des comptes.⁴⁴ La GAR oblige l'ACDI à mieux rendre compte de son action et à plus de transparence. La standardisation des cycles de projet met ses partenaires à l'abri des surprises et des incertitudes.

La composante principale de la GAR à l'ACDI, est la « chaîne de résultats », qui décrit les étapes du projet, c'est-à-dire les intrants, les activités et les extrants – répartis selon trois catégories : les résultats immédiats (conséquences concrètes, immédiates et visibles), les résultats intermédiaires (effets à court et moyen terme) et les résultats ultimes (effets plus généraux, à long terme).

Même si la GAR a pour effet de mieux responsabiliser l'ACDI dans ses relations de financement, du fait des méthodes d'évaluation utilisées, elle a tendance à privilégier les résultats quantifiables par rapport aux résultats qualitatifs. Ceci limite son utilisation pour rendre compte des activités de développement multilatérales, pour lesquelles il peut être difficile de mesurer les résultats à court terme et de façon régulière.⁴⁵ Pour répondre à ce problème, **AusAID**, l'Agence australienne pour le développement international, a développé un « **Cadre d'évaluation des organisations multilatérales (MAF)** ». Le MAF est un cadre relativement simple dont l'objet est d'évaluer les performances de l'AusAID et des OSC régionales et internationales qu'elle finance. Le MAF se focalise sur seulement trois indicateurs de performance – **adéquation, efficacité et efficience**. Les rapports du MAF basés sur « l'acceptation explicite des problèmes fondamentaux relatifs à l'évaluation des résultats »⁴⁶, se veulent courts et pragmatiques et sont centrés sur les résultats que les donateurs peuvent mesurer et dont ils ont la responsabilité.

Les données utilisées dans les rapports proviennent en majorité de sources extérieures existantes. Le MAF permet à l'Agence d'expliquer sa stratégie multilatérale et les raisons de ses choix, et de donner des informations sur les activités menées.⁴⁷ Dans la mesure du possible, le MAF fournit aussi des informations sur les impacts de sa stratégie, en indiquant clairement les points qui échappent à sa connaissance. Le MAF est un outil important pour rendre les

donateurs progressistes plus responsables. Sa simplicité fait qu'il est facilement reproductible par d'autres donateurs travaillant dans le contexte multilatéral.

Alors que les organismes donateurs gouvernementaux doivent rendre des comptes aux Parlements et donc aux contribuables, les **fondations privées** doivent dans une large mesure s'auto-discipliner quant à leurs obligations redditionnelles. Il existe pour ces fondations un grand nombre de codes de responsabilité et de normes, qui sont de nature volontariste et aspirationnelle et qui portent souvent la marque de leurs autorités de régulation locales, de leurs bailleurs ou de leurs parties prenantes dont le public. Les Principes de responsabilité pour la philanthropie internationale et les Principes de gestion responsable pour les fondations d'entreprise ou les fondations familiales du Conseil des Fondations en sont des exemples.⁴⁸

Résumé : La responsabilisation est un terme qui recouvre beaucoup de concepts. Nous avons tenté ci-dessus de donner un exemple d'outil qui peut aider les bailleurs à axer leur management sur les résultats et leur permettre de mieux rendre compte de chacune des étapes du cycle des projets, notamment des résultats ultimes. La gestion axée sur les résultats et le MAF sont deux façons de mettre en œuvre de façon concrète un management responsable et d'aller au-delà du ferme propos ou des résolutions personnelles. Même si les codes de conduite sont louables, en particulier au regard du principe 2 (le respect), ils ne sont pas aussi normatifs et orientés résultats que peut l'être un outil d'évaluation relativement simple comme la GAR. Il existe une documentation abondante sur la gestion axée sur les résultats provenant de sources diverses et nous avons montré comment il est possible de l'enrichir en l'adaptant. La responsabilité orientée résultats est très importante pour les organismes donateurs gouvernementaux, mais elle est aussi à la portée des donateurs privés et des fondations qui souhaitent aller au delà de la théorie et prendre des mesures concrètes en termes d'obligation de rendre des comptes aussi bien verticalement qu'horizontalement vis-à-vis de leurs pairs.

7. ÊTRE TRANSPARENT – Être toujours disponible pour les partenaires

La transparence est souvent considérée comme l'un des principes sous-jacents à ce que l'on appelle la responsabilité, mais ici nous lui donnons une importance égale. Une relation de confiance ne peut s'établir que sur la franchise totale en matière d'opinions, d'évaluation des résultats, de buts et d'intentions. Si celle-ci fait défaut ou si l'OSC partenaire a l'impression qu'on lui cache certaines informations, elle ne pourra pleinement s'investir dans le projet. Un donateur transparent est parfaitement clair sur ce qu'il attend de l'OSC partenaire, il organise des réunions d'orientation avant de conclure les accords, et met publiquement à disposition tous les documents concernant la relation en limitant au maximum les clauses de non-divulgarion.⁴⁹ Les donateurs progressistes sont nets dès le début sur le type de soutien qu'ils peuvent ou veulent fournir.⁵⁰

La nécessité de prêter plus d'attention à la transparence est évidente jusque dans les plus petits détails. Dans son rapport annuel « Global Accountability », One World Trust souligne que plusieurs des donateurs faisant l'objet de son étude, n'ont pas de rubrique du type « Nous contacter » sur leurs sites Internet et qu'ainsi, délibérément ou inconsciemment, ils se coupent de leurs parties prenantes dans un monde où la communication en ligne est devenue la norme.⁵¹ La transparence ne va pas sans la disponibilité surtout à l'âge de l'Internet. Par exemple, la **Fondation Carnegie** se définit elle-même comme une « organisation transparente », qui a « réinventé les potentialités de la transparence en leur donnant une ampleur l'on ne pouvait imaginer avant l'ère d'Internet ». ⁵² Les donateurs progressistes comprennent que le public souhaite pouvoir trouver des informations exhaustives sur leurs sites Internet et répondent à cette attente

Dans l'esprit de la gestion axée sur les résultats, la transparence signifie aussi la **divulgarion des résultats des évaluations** et des relations de financement, lorsque cela est possible, et s'il ne s'agit pas d'informations sensibles⁵³, afin que les autres donateurs et les autres OSC partenaires puissent en tirer des leçons. Par exemple, les réponses aux consultations doivent être publiées et dans les cas où certaines recommandations ne sont pas prises en compte, les donateurs progressistes doivent expliquer pourquoi elles n'ont pas été retenues.⁵⁴

Les donateurs doivent aussi être transparents **sur l'origine de leurs fonds**, sur la façon dont ils prennent leurs décisions et sur les raisons pour lesquelles ils ont décidé de conclure une relation de financement avec l'OSC concernée. Ceci évitera à ceux qui recherchent un financement des pertes de temps et des travaux faisant double emploi, et permettra aux donateurs de ne pas être en compétition directe les uns avec les autres.

Étude de cas n°11

Dans le « Global Accountability report 2007 », One World Trust a classé le **PNUD** au premier rang des donateurs pour ce qui est de la transparence, en lui donnant un score de 98% pour la transparence et l'adhésion aux bonnes pratiques et en qualifiant de « robustes » ses mécanismes de transparence.⁵⁵ En 1997, pour faciliter l'accès aux informations sur ses programmes et ses opérations le PNUD a mis en place la **Politique en matière de divulgation de l'Information**. Le PNUD considère que l'accès du public à l'information est un aspect essentiel d'une participation efficace de toutes les parties concernées. Le PNUD, donateur progressiste, a conscience qu'il existe une corrélation positive entre une grande transparence et la participation du public à ses activités.⁵⁶

Le PNUD a développé sur son site Internet www.undp.org, un **centre de documentation** qui contient des informations sur la gestion des programmes dans chaque pays et des informations sur ses opérations en tant qu'organisation,

notamment sur les évaluations, les finances, le personnel et les achats. Dans le cadre de cette nouvelle politique, le PNUD a aussi mis en place un **Groupe de contrôle de la divulgation de l'information**, indépendant qui a pour tâche de surveiller la façon dont est appliquée la politique de divulgation, et d'examiner les demandes en appel dans les cas où pour raison de confidentialité la demande d'information a été rejetée. Le caractère confidentiel des informations est déterminé au cas par cas selon des considérations juridiques, opérationnelles ou pratiques, par exemple lorsque la divulgation peut mettre en danger des individus, des organisations ou des États membres. Le PNUD s'est engagé à répondre aux demandes d'information dans les 30 jours. En l'absence de réponse, il est possible de saisir le Groupe de contrôle pour faire appel de la décision de rejet de la demande. Ce groupe est constitué de trois membres du personnel du PNUD, de deux représentants de la société civile et d'un observateur membre de la Direction générale du PNUD.

En pratique, le Groupe de contrôle a été sollicité moins fréquemment que prévu lors de sa création, moins de dix fois en dix années d'existence. Si les autres bailleurs le considèrent comme un modèle du genre, certaines OSC ont contesté ses décisions de rejet, les jugeant contraires aux engagements pris par le PNUD dans sa Politique de divulgation de l'information.⁵⁷ La controverse autour du Groupe de contrôle du PNUD montre que même avec un modèle de divulgation exemplaire, les donateurs doivent apporter la plus grande attention à la façon dont ils communiquent leurs décisions et leurs politiques. La transparence suppose aussi de définir clairement les différents paramètres de la communication entre les donateurs progressistes et les organisations partenaires.

Résumé : La transparence, à l'instar dans une large mesure de la responsabilité, est souvent invoquée, mais elle est rarement matérialisée dans les faits. Nous avons montré ci-dessus, qu'à l'heure de l'Internet, il ne suffit pas seulement de mettre en place des commissions officielles de contrôle, exemplaires en théorie, mais difficiles d'accès dans les faits. Les donateurs progressistes permettent au public d'accéder aux informations et d'avoir des interlocuteurs en mettant à disposition une bibliothèque en ligne bien fournie, en offrant des dispositifs de rétroaction et en instituant une politique de divulgation. Il existe une multitude de sites Internet de donateurs d'excellente qualité dont les autres peuvent s'inspirer pour devenir plus accessibles. D'un autre côté, être plus accessible c'est aussi être plus exposé aux critiques. Si certains donateurs se sont engagés à tout divulguer même si cela peut avoir des conséquences négatives pour leur organisation, il revient à chacun, et au cas par cas, d'opter pour la divulgation totale.

8. INVESTIR DANS UN BUT PRÉCIS – Devenir un guide et un défenseur

Les donateurs progressistes savent que lorsqu'ils contractent une relation de financement avec une OSC, il ne s'agit pas seulement d'engager un capital financier. Financer de façon progressiste signifie offrir la pleine capacité de son organisation en investissant le capital temps et le capital intellectuel du personnel. L'OSC partenaire progressiste se prête aux échanges réguliers, accepte l'offre des bailleurs d'organiser des forums, établit des liens avec les autres OSC partenaires et participe à la publication des informations. Dans une telle relation, les donateurs progressistes sont à la fois des **guides et des défenseurs**. Les deux parties ont conscience des valeurs qu'elles peuvent s'apporter mutuellement. Au final, l'impact de cette relation à fort investissement sera sans commune mesure avec celui que pourrait avoir un simple soutien financier.⁵⁸

Ce type d'investissement suppose que les donateurs progressistes aient un but et soient clairs sur les raisons pour lesquelles ils proposent leurs financements dans tel ou tel domaine et pour lesquelles ils ont choisi tel ou tel partenaire de la société civile. Les donateurs doivent être clairs sur leurs intentions et sur ce qu'ils souhaitent réaliser – que ce soit au nom de leurs objectifs stratégiques, de leur mission ou d'une exigence de leur conseil d'administration.

Certains donateurs du secteur privé, beaucoup plus que les gouvernements bailleurs traditionnels, ont cette conception élargie du financement. Relativement plus indépendants et plus libres de déterminer leurs priorités, certains donateurs privés se sont montrés plus « progressistes » dans leurs investissements, et ont développé des modèles innovants intéressants, même si trop souvent ils donnent priorité au court terme et aux projets de petite envergure. Rompant avec les habitudes, ils se sont démarqués en diversifiant les utilisations de leurs fonds spéciaux, par exemple, en investissant en capital risque pour les start-up.⁵⁹ Les donateurs doivent réfléchir à ce qu'ils peuvent apporter au partenariat en sus du financement, et dans le cas de la philanthropie d'entreprise ceci comprend le développement des capacités entrepreneuriales et la création de réseaux.

Étude de cas n°12

En 2007, **Unilever**, le conglomérat mondial de biens de consommation, a apporté son soutien financier, et surtout son savoir-faire, à la campagne menée par l'**UNICEF** pour apprendre aux enfants des écoles primaires du Nigeria à se laver les mains.⁶⁰ Cette campagne s'inscrivait dans le cadre d'un MoU d'une durée de trois ans signé par les deux parties en 2005. Dans son prolongement, l'UNICEF a institué la Journée mondiale du lavage des mains qui a eu lieu pour la première fois le 15 octobre 2008.

Les deux parties ont été transparentes sur leurs raisons d'investir dans ce partenariat qui est un modèle pour les programmes de développement cherchant à modifier les comportements individuels. L'UNICEF qui avait eu peu de succès dans des tentatives précédentes d'éducation à la santé a bénéficié des outils de

marketing d'Unilever et de son expérience en matière de modification des comportements des consommateurs. Dans le même temps, la campagne a permis à Unilever d'ouvrir un marché, de faire de la publicité pour ses produits et d'accéder à une infrastructure du secteur public.⁶¹

Le donateur comme le partenaire étaient parfaitement au fait de leurs motivations et objectifs à l'un et à l'autre. Le trust Unilever ne s'est pas borné à investir des fonds dans la relation, il a été un **guide** pour l'UNICEF en matière de stratégies marketing, et un **défenseur** de ses causes.

Résumé : Les innovations des bailleurs de fonds du secteur privé, qui dépassant le « simple » investissement financier ont plutôt un rôle de guide et de défenseur, peuvent être une leçon pour tous les donateurs. Dans le cadre de l'IFT, un développement des échanges « peer-to-peer » entre les fondations du secteur privé et les bailleurs traditionnels peut contribuer à ce que certains modèles innovants de financement « venant du privé » fassent école, et peut aider les donateurs à devenir plus progressistes et à donner une autre dimension à leurs investissements (voir le principe 10 ci-dessous).

9. EN TIRER DES LEÇONS – Améliorer les méthodes d'évaluation

Les donateurs progressistes qui utilisent des approches basées sur les résultats, doivent continuellement imaginer, tester et appliquer de nouvelles méthodes d'évaluation pour améliorer leur compréhension, leur efficacité et leur réactivité. Si la gestion axée sur les résultats est appliquée de façon rigoureuse, il est facile d'établir de bons indicateurs et par-là des évaluations fiables. Les donateurs progressistes sont vigilants, ils sont capables de se remettre en question et ont assez de souplesse pour mettre les enseignements en pratique.

L'évaluation des performances doit concerner tous les aspects du cycle du projet, depuis la planification stratégique jusqu'aux politiques et procédures internes d'administration et de gestion, en passant par les opérations spécifiques. Les personnes extérieures concernées par le projet doivent participer à son évaluation à toutes ses étapes ; par exemple, pour que l'évaluation soit aussi participative que possible, on peut dès le début ouvrir largement les discussions sur les indicateurs à utiliser. Les réseaux, les sessions d'échanges de savoirs, comme les réunions avec les parties concernées organisées par les donateurs ou les ateliers à l'Assemblée mondiale de CIVICUS peuvent aussi être l'occasion d'une évaluation participative.

Étude de cas n°13

L'Indicateur Tata pour le développement humain durable est une initiative visant à diriger, mesurer et améliorer les résultats du groupe Tata en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).⁶² Le groupe Tata est l'un des plus grands conglomérats du commerce et de l'industrie en Inde et il est présent sur

six continents. L'Indicateur fournit des directives aux entreprises du groupe et, sous l'égide du Conseil du groupe Tata pour les initiatives en faveur des communautés (TCCI), chaque année un grand nombre d'évaluateurs examinent si la société satisfait aux critères de développement social qu'elle a elle-même défini. L'Indicateur permet à Tata de mieux connaître les impacts de ses financements et contribue à donner à toute l'organisation la culture de la RSE.

Le but de l'Indicateur est de mesurer les impacts, d'élaborer des indicateurs dans les domaines du développement où les résultats sont moins tangibles et plus difficile à mesurer, et d'étudier comment le secteur privé indien peut contribuer à améliorer le classement de l'Inde dans l'Indice du développement humain des Nations Unies. L'évaluation porte sur les trois dimensions de la RSE du groupe Tata : **les systèmes, les individus et les programmes**. Au niveau des systèmes, l'évaluation porte sur la façon dont les entreprises du groupe prennent en compte la responsabilité sociale. Ceci comporte une série d'entretiens et des visites de sites. Au niveau des individus, les évaluateurs examinent comment les employé(e)s mettent en application dans leur travail les objectifs du développement social. L'évaluation porte aussi sur les offres de formation et de volontariat. Au niveau des programmes, il s'agit d'évaluer l'impact de la RSE sur le terrain et l'évaluation porte sur des points comme le transfert des connaissances, la maintenance ou la bonne gouvernance.

L'évaluation conduit à attribuer aux entreprises du groupe une note de 0 à 1000 qui tient compte des **procédures et des résultats**. Au niveau des procédures, les facteurs pris en compte sont l'adéquation, l'efficacité et la reproductibilité des méthodes utilisées. Au niveau des résultats, l'évaluation porte non seulement sur les valeurs des performances selon des critères bien définis mais aussi sur les progrès réalisés.

Des prix sont offerts aux entreprises du groupe ayant obtenu les meilleures notes. L'Indicateur Tata est un exemple d'outil mis au point par un donateur innovant pour évaluer son action. Loin d'être figé, il est appelé à être régulièrement modifié et amélioré en concertation avec les bénéficiaires.

Le PNUD le cite en exemple et d'autres organisations s'en sont inspiré. Des représentants du TCCI l'ont présenté dans maintes conférences partout dans le monde. En Inde, sa publication a contribué de façon manifeste⁶³ à la promotion de la responsabilité sociale des entreprises, à une meilleure compréhension du rôle du groupe Tata dans les communautés et à des avancées concrètes pour ces communautés.

Résumé : L'exemple du groupe Tata est intéressant dans la mesure où il est reproductible à différents niveaux. Un donateur du secteur privé a donné l'exemple en créant son propre Indicateur pour évaluer sa RSE, en s'appuyant sur des standards déjà éprouvés, mais en les adaptant à ses besoins. Pour les donateurs, la mise en œuvre d'un indicateur similaire suppose un effort concerté

de l'ensemble du personnel et très probablement un changement de conception de la RSE. Le succès indéniable de l'approche du groupe Tata doit être un encouragement à suivre son exemple.

10. COLLABORER AVEC SES PAIRS – Intégrer aux pratiques les échanges entre pairs

Les échanges entre pairs permettent d'harmoniser les approches et de renforcer la collaboration au niveau des pays et au niveau mondial. De plus les échanges entre les donateurs contribuent à développer la responsabilité mutuelle. Le partage des informations avec ses collègues entre pour une part importante dans le comportement des donateurs progressistes.

Depuis la **Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide** (2005), les agences bilatérales d'aide au développement se sont engagées à harmoniser et à coordonner leurs procédures et à utiliser des dispositifs communs à tous les stades du processus du financement, de la planification à l'évaluation.⁶⁴ Sous l'égide de l'OCDE, les pays signataires de la Déclaration de Paris mettent en application le principe d'harmonisation. Leurs initiatives vont de la création de sites Internet globaux à la formalisation de leur collaboration au niveau des pays.

Étude de cas n°14

En 2006, la Commission Européenne et la Banque mondiale ont lancé un programme d'harmonisation entre les donateurs appelé le **Mécanisme d'échange, de coordination et d'information entre bailleurs – DECIM**, ouvert à tous les donateurs -des gouvernements aux fondations privées- qui travaillent dans le domaine du développement de la société civile.

DECIM repose sur l'idée du partage de l'information et de la transparence et représente un effort systématique pour créer des synergies efficaces⁶⁵. DECIM est un instrument au service des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Pour les deux signataires, DECIM est un processus de collaboration entre les bailleurs et la société civile et non une structure institutionnelle coûteuse. En pratique, le principal outil mis en place est un portail Internet hébergé par l'ACDI,⁶⁶ qui offre aux utilisateurs, après inscription, la possibilité de partager des informations sur leurs opérations, d'identifier les synergies et les initiatives conjointes potentielles au niveau d'un pays ou de plusieurs pays, et de discuter des politiques. Les cinq thèmes privilégiés sont : (i) le statut juridique des OSC ; (ii) l'exercice des missions de plaidoyer, le dialogue politique et la gouvernance ; (iii) la fourniture de services sociaux et la création de capital social ; (iv) la viabilité financière des OSC ; (v) le renforcement des capacités, le partage des savoirs et la mise en réseau des OSC. DECIM concerne l'Europe orientale et

centrale, les pays de l'ex Union soviétique, les Balkans occidentaux, la Turquie, le Moyen-Orient et les pays qui bordent la Méditerranée.

Outre ces échanges d'informations en ligne, DECIM organise aussi des tables-rondes et des séminaires, au niveau d'un pays ou d'une région et les OSC locales sont invitées à y participer.

Le programme DECIM est séduisant pour beaucoup de donateurs du fait de sa souplesse et du caractère volontaire de la démarche. Il a le potentiel d'être étendu à d'autres régions et à d'autres partenaires intéressés par les échanges entre pairs.

Étude de cas n°15

Sur une plus petite échelle, la « **Learning Bridges Initiative** » de trois fondations européennes montre l'importance de la collaboration tant pour les fondations elles-mêmes que pour leurs bénéficiaires. Trois nouveaux Fonds de développement pour les femmes – **Women's Fund** en **Géorgie**, **Slovak Czech Women's Fund** et **Rekonstrukcija Zenski Fond** en **Serbie** ont décidé de partager leurs expériences et d'harmoniser leurs approches. L'initiative est soutenue par trois fondations du même type aux États-Unis, aux Pays-Bas et en Allemagne (Global Fund for Women, Filia, et Mama Cash).⁶⁷

Le principe est d'organiser des visites sur les sites de chacune des fondations centrées à chaque fois sur un sujet précis. L'une des idées à la base de l'initiative est que pour pouvoir évaluer correctement une action, il faut avoir des points de comparaison avec d'autres donateurs travaillant dans le même contexte, la même région et dans le même domaine.

L'intérêt particulier de cette initiative est que ces fondations nouvellement créées dans une région où les bailleurs locaux sont relativement peu nombreux ont choisi d'échanger entre elles avant de se tourner vers des bailleurs occidentaux bien établis.

Résumé : Les échanges d'information et l'harmonisation entre les donateurs peuvent tout à la fois réduire les coûts de transaction et augmenter les impacts des financements. Ils peuvent aussi contribuer au renforcement des capacités des organismes donateurs nouvellement créés. Parallèlement à toutes les actions menées au titre de la Déclaration de Paris, des événements comme l'Assemblée mondiale et des projets comme celui de l'IFT offrent aux donateurs des espaces d'échange et peuvent contribuer au partage des informations et à la création de synergies. L'avantage d'un dispositif comme DECIM est que sa mise en place est relativement peu coûteuse et que son fonctionnement est pris en charge par les participants. Centré sur des thèmes précis et sur des zones géographiques particulières, il se prête aux échanges d'informations concrètes.

DECIM pourrait facilement être étendu à d'autres donateurs, d'autres régions et d'autres sujets, ou être reproduit par d'autres consortiums de donateurs.

Les enseignements à tirer des études de cas

Principe	Pratique	Outil	Site Internet
Comprendre la société civile	Cartographier la société civile	Indice de la Société civile - CIVICUS	http://www.civicus.org/csi
		Outil de cartographie des OSC - PNUD	http://www.undp.org/partners/cso/publications/CSO_Toolkit_linked.pdf
		Outil d'évaluation de la société civile (CSAT) – Banque mondiale	http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,contentMDK:20536562~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410306,00.html
		Drivers of Change - DFID	http://www.dfid.gov.uk/aboutDFID/organisation/driverofchange.asp
Respecter la nature de la société civile	Principes de l'engagement	Le PNUD et les organisations de la société civile	http://www.undp.org/french/partners/cso/index.shtml
		Principes et pratiques d'un financement efficace – Conseil des fondations	http://www.cof.org/learn/content.cfm?ItemNumber=776
		15 principes directeurs - Fondation Bill and Melinda Gates	http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx
Construire des partenariats	Créer des espaces de dialogue entre les OSC et les donateurs	Conseil consultatif PNUD-OSC	http://www.undp.org/french/partners/cso/index.shtml
		Joint Facilitation	http://web.worldbank.org/

Le financement progressiste
Guide des bonnes pratiques

		Committee – Banque mondiale	WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20133856~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html
		Les bureaux régionaux de la Fondation Ford	http://www.fordfound.org/regions
		L'Assemblée mondiale de CIVICUS	www.civicusassembly.org
Voir à long terme	Assurer le financement de base et à long terme pour renforcer les capacités de la société civile	Contrats de programmes de partenariat - DFID	http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/dfidwork/ppas/oxfam-ppa.asp
		Politique vis-à-vis de la société civile - Irish Aid	www.irishaid.gov.ie/Uploads/Civil%20Society%20Policy.doc
		Fondation Aga Khan	http://www.akdn.org/akf
Combiner les ressources au maximum	Être réceptif	Les Fonds locaux - CARE	http://www.careinternational.org.uk/9582/community-organisation/building-governance-and-civil-societylearning-and-innovation-from-local-funds.html
Être comptable des résultats	Utiliser la gestion axée sur les résultats	La gestion axée sur les résultats - ACIDI	http://www.acidica.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/Fr/EMA-218132613-PP9?OpenDocument
		La gestion axée sur les résultats - PARC	http://www.parcinfo.org/index.php/ri/downloads/cat_view/59-search-by-theme/50-results-based-management
		Le MAF -AusAid	http://www.oecd.org/document/58/0,3343,fr_2649_34603_2087410_1_1_1_1,00.html

Le financement progressiste
Guide des bonnes pratiques

		Principes de responsabilité pour la philanthropie internationale - Conseil des Fondations	http://www.cof.org/files/Documents/International_Programs/2007Publications/PrinciplesAccountability.pdf
Être transparent	Être toujours disponible pour les partenaires	Politique en matière de divulgation de l'Information - PNUD	http://www.undp.org/french/idp/
		Fondation Carnegie	http://carnegie.org/sub/philanthropy/transparent.html
Investir dans un but précis	Devenir un guide et un défenseur	Partenariat UNICEF Unilever	http://www.unicef.org/nigeria/media_2217.html
En tirer des leçons	Améliorer les méthodes d'évaluation	L'Indicateur Tata pour le développement humain durable	http://www.tata.com/ourcommitment/articles/inside.aspx?artid=hIE0LhMBMfM=
Collaborer avec ses pairs	Les échanges entre pairs	DECIM	http://ec.europa.eu/europeaid/who/partners/civil-society/decim_en.htm
		Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide	http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html

Résumé

Le financement progressiste et les bonnes pratiques

Ces principes du financement progressiste reposent sur des pratiques existantes, des discussions et des aspirations au sein de la communauté des bailleurs. Ils résultent des travaux de l'IFT, et c'est la première fois qu'ils sont synthétisés. Le Forum du financement progressiste, qui réunit les théoriciens du financement les plus influents peut promouvoir ces principes et les ériger en normes. Les principes de l'IFT qui sont centrés sur les relations des donateurs avec la société civile capitalisent sur les principes du Conseil des Fondations et sur ceux du Centre européen des Fondations tout en les complétant.

Le financement progressiste Guide des bonnes pratiques

Concrètement, le Forum du financement progressiste et l'IFT peuvent promouvoir ces principes du financement progressiste sur trois plans :

1. Leur diffusion

Le Forum du financement progressiste va permettre à l'IFT de diffuser ces principes auprès de la communauté internationale des bailleurs et auprès des réseaux d'OSC. Ils définissent ce que nous entendons par financement progressiste et seront publiés sur notre site Internet. Ils constitueront le point d'ancrage de toute l'activité de l'IFT.

2. Leur inclusion dans les politiques existantes

L'IFT peut fournir des ressources aux donateurs désireux d'inclure ces principes dans leurs politiques. Les études de cas relatés dans ce guide ne sont que des aperçus des pratiques qui existent et l'IFT va continuer à collationner des exemples de financement progressiste. On peut espérer que vont se développer à l'avenir des projets pilotes reposant sur ces principes et sur ces bonnes pratiques.

3. Leur évaluation et les leçons à en tirer

L'IFT pourrait continuer à réunir les donateurs et la société civile pour discuter du financement progressiste, étudier et évaluer ses principes et alimenter le débat avec des exemples pratiques de mise en application. L'IFT pourrait se charger du suivi de la façon dont ses principes ont été mis en œuvre et contrôler s'ils résistent à l'épreuve de la pratique.

Acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ARVIN	Association, Ressources, Voix, Information, Négociation
AusAID	Agence australienne pour le développement international
AWID	Association pour les droits de la femme et le développement
BIG	Big Lottery Fund
CSAT	Outil d'évaluation de la société civile
DECIM	Mécanisme d'échange, de coordination et d'information entre bailleurs
DFID	Département du développement international du Royaume Uni
DOC	Drivers of Change
GAR	Gestion axée sur les résultats
IFF	Forum du financement progressiste
IFT	Le financement progressiste
ISC	Indice de la société civile
JFC	Joint Facilitation Committee
MAF	Cadre d'évaluation des organisations multilatérales
ONG	Organisation non gouvernementales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPA	Contrats de programmes de partenariat
RSE	Responsabilité Sociale des entreprises
SCVO	Scottish Council for Voluntary Organisations

Sida
TCCI
UNICEF

Agence suédoise de coopération pour le développement
Conseil du groupe Tata pour les initiatives en faveur des communautés
Fonds des Nations unies pour l'enfance

Remerciements

Merci pour leur aide à Fiona Talcott, Henri Valot, Liz Robson et pour leur soutien au Forum du financement progressiste et à Big Lottery Fund UK.

Bibliographie

Aga Khan Foundation, «Annual Report 2006”.

Agence canadienne de développement international, «La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes».

Agence canadienne de développement international, « Le cadre de responsabilité de l'Agence », 1998.

Association pour les droits de la femme et le développement (AWID), «The "JFC": A new strategic opportunity for gender equality advocates to engage with the World Bank?».

Banque mondiale, « Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options », 2005.

Banque mondiale, «The European Commission and the World Bank launch joint initiative to support civil society development», Communiqué de presse, 12 décembre 2006.

CARE, « Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds. From a CARE International project on aid architecture and its impact on société civile», 2006.

Carnegie Corporation, «The Transparent Organization: Carnegie Corporation Values Documents, Grant Information and Financial Documents».

CIVICUS and Scottish Council for Voluntary Organisations, «The Intelligent Funder Track 2006-2008, Synopsis», 2008.

Conseil des Fondations, « Principles and Practices for Effective Grantmaking », 2002.

Conseil des Fondations, «Principles for Accountability for International Philanthropy», 2007.

Conseil des Fondations, «Stewardship Principles for Corporate Grantmakers», 2004.

Conseil des Fondations, «Stewardship Principles for Family Foundations», 2004.

de las Casas, Lucy, «Report on Wilton Park Conference 882, Partnerships for Development Forum», 2008.

Département britannique du développement international, «Civil Society and Development», 2006.

Le financement progressiste Guide des bonnes pratiques

Département britannique du développement international, « Drivers of Change », Public Information Note, 2004.

Département britannique du développement international, «Lessons learned – planning and undertaking a Drivers of Change study», 2005.

Département britannique du développement international, «Using Drivers of Change to improve aid effectiveness», 2005.

Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), «Unilever and UNICEF support hygiene promotion in primary schools: hand washing campaign launched in Federal Capital Territory», Media release.

Gijssels, Caroline, Develtere, Patrick, « Foundations in motion: Trends and evolutions in the foundation sector in Belgium between the years 2000 and 2005», Commission of the King Baudouin Foundation in cooperation with the Belgium Network of Foundations, 2006.

Institute on Governance, «Results-based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper», 1999.

Irish Aid, Department of Foreign Affairs, «Civil Society Policy», 2008.

Jobson, Barney, «Unilever looks to clean up in Africa», Financial Times, 15 November 2007.

Joint Accord Table of the Voluntary Sector Initiative, «A Code of Good Practice on Funding, Building on an Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector», 2002.

Keaveney, Triona, Richardson, Wendy, «Finding the best way to good practice», Effect, Foundations in Europe together, EFC Publication, 2009, p. 6-7.

Klementova, Vieira, Slovak-Czech Women's Fund, «Learning Bridges Initiative», 2009.

Lavergne, Réal, Wood, Jacqueline, avec la contribution du Groupe d'experts sur la société civile de l'ACDI, « L'ACDI, la société civile et le développement. Document de réflexion », 2008.

National Audit Office, «Department for International Development – Working with Non-Governmental and other Civil Society Organisations to promote development», 2006.

New Zealand Aid (NZAid), «Strategic Policy Framework for Relations between NZAid and New Zealand NGOs», 2008.

Organisation de coopération et de développement économiques, Réseau du CAD sur la gouvernance (GOVNET), «Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation», 2005.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide », 2005.

One World Trust, «2007 Global Accountability Report», 2007.

Programme des Nations Unies pour le développement, «A Toolkit for Strengthening Partnerships: UNDP and Civil Society Organisations», 2006.

Programme des Nations Unies pour le développement, « Politique en matière de divulgation de l'information », <http://www.undp.org/french/idp/>

Programme des Nations Unies pour le développement, «Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society Organisations», 2002.

Programme des Nations Unies pour le développement, « Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement », 2001.

Roberts, Alasdair, «UNDP panel makes first decision, and guts disclosure policy», 25 October 2006, <http://www.freedominfo.org/ifti/20061025.htm>.

Sida, «Sida's Support to Civil Society in Development Cooperation», 2007.

Southern Africa Trust, «How can we make aid to civil society organisations more effective in overcoming poverty?», Policy Brief, 2007.

Tata, «Tata Index for Human Sustainable Development. Guidelines 2003-2004», 2003.

Thindwa, Jeff, «Promoting Social Accountability and Good Governance through Analytical Studies».

Unwin, Julia, «The Intelligent Funder. A discussion paper», 2006.

1 CIVICUS et Scottish Council for Voluntary Organisations, «The Intelligent Funder Track 2006-2008, Synopsis», 2008.

2 Julia Unwin, «The Intelligent Funder. A discussion paper», 2006.

3 Sida, «Sida's Support to Civil Society in Development Cooperation», 2007, p.11.

4 Pour plus d'informations, voir www.civicus.org

5 Programme des Nations Unies pour le développement, «A Toolkit for Strengthening Partnerships: UNDP and Civil Society Organisations», 2006. (non traduit en français)

6 Ibid, p. 8.

7 Banque mondiale, « Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options », 2005.

http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/Issues_and_Options_French.pdf

8 Jeff Thindwa, «Promoting Social Accountability and Good Governance through Analytical Studies».

9 Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement (OCDE CAD) Réseau sur la gouvernance (GOVNET), «Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation», 2005, p.1.

<http://www.oecd.org/dataoecd/24/2/37957900.pdf>

10 DFID, «Drivers of Change», Public Information Note, 2004; DFID, «Civil Society and Development, 2006»; DFID, «Lessons learned – planning and undertaking a Drivers of Change study», 2005; DFID, «Using Drivers of Change to improve aid effectiveness», 2005.

11 DFID, «Drivers of Change», p. 3.

12 Pour une étude comparative des approches des donateurs, voir OCDE, «Lessons learned», p.3.

13 National Audit Office, «DFID – Working with Non-Governmental and other Civil Society Organisations to promote development», 2006, p.12.

14 Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), « Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement », p. 6.

15 Conseil des Fondations, «Principles for Accountability for International Philanthropy», 2007, p. 16.

16 Voir aussi Conseil des Fondations, « Principles and Practices for Effective Grantmaking », 2002.

17 Ibid, p.14.

- 18 PNUD, «Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement», p.6.
- 19 PNUD, «Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society Organisations», 2002, p.4.
- 20 Voir <http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx>.
- 21 Réal Lavergne et Jacqueline Wood, Groupe d'experts sur la société civile de l'ACDI, « L'ACDI, la société civile et le développement. Document de réflexion», 2008, p.20.
- 22 PNUD, «Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement», p. 4.
<http://www.undp.org/partners/cso/publications.shtml>
- 23 Pour la liste de ses membres actuels (dont CIVICUS), voir
http://www.undp.org/partners/cso/publications/Civil_Society_Advisory_Committee_BIOS_20090210.pdf
- 24 Pour des études de cas sur le dialogue avec la société civile dans des instances de décision comme l'Union Africaine, le Conseil de l'Europe, et le PNUD (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), voir aussi One World Trust, «2007 Global Accountability Report», 2007, p.34.
- 25 PNUD, «Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement», p. 7.
- 26 Banque mondiale, « Renforcer la collaboration entre la Banque mondiale et les organisations de la société civile : enjeux et options », p.30.
- 27 Association pour les droits de la femme et le développement (AWID), «The "JFC": A new strategic opportunity for gender equality advocates to engage with the World Bank?»
- 28 Voir www.fordfound.org pour plus d'informations.
- 29 One World Trust, «Global Accountability», p.33.
- 30 Southern Africa Trust, «How can we make aid to civil society organisations more effective in overcoming poverty? », Policy Brief, 2007.
- 31 CARE, «Building Governance and Civil Society: Learning and Innovation from Local Funds. From a CARE International project on aid architecture and its impact on civil society», 2006, p.10.
- 32 Pour une liste des actuels bénéficiaires des PPA voir
<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/DFIDwork/ppas/partnerprograrrangements.asp>.
- 33 DFID, «Civil Society», p.17.
- 34 Irish Aid, Department of Foreign Affairs, «Civil Society Policy», 2008, p. 17.
- 35 Voir New Zealand Aid (NZAid), «Strategic Policy Framework for Relations between NZAid and New Zealand NGOs», 2008; Joint Accord Table of the Voluntary Sector Initiative, «A Code of Good Practice on Funding, Building on an Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector», 2002.
- 36 Voir aussi <http://www.akdn.org/akf.asp>
- 37 Aga Khan Foundation, « Annual Report 2006», p. 7.
- 38 Aga Khan Foundation, « Annual Report 2006 ».
- 39 CARE, «Building Governance», p. 9.
- 40 Voir ibid p. 11-19 pour des études de cas.
- 41 Ibid, p. 13.
- 42 Ibid, p.21.
- 43 Agence canadienne de développement international (ACDI), «Le cadre de responsabilisation de l'agence », 1998.
- 44 Agence canadienne de développement international (ACDI), «La Gestion axée sur les résultats : Énoncé de principes», <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/ANN-102084042-GVJ> .
- 45 Institute on Governance, «Results-based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper», 1999.
- 46 Pour plus d'informations sur le MAF, ibid, p.v., p.17-21.
- 47 Ibid, p. 24.
- 48 Conseil des Fondations, «Principles for Accountability for International Philanthropy», «Stewardship Principles for Corporate Grantmakers», 2004, «Stewardship Principles for Family Foundations», 2004.
- 49 PNUD, «Sourcebook on Building Partnerships with Civil Society Organisations», p.18-20.
- 50 Conseil des Fondations, «Principles for Accountability for International Philanthropy», p. 16.
- 51 One World Trust «Global Accountability», p.25.

- 52 Carnegie Corporation, «The Transparent Organization: Carnegie Corporation Values Documents, Grant Information and Financial Documents».
- 53 Malgré cela, certains établissements, comme la Fondation pour les droits humains aux États-Unis sont complètement transparents : « Nous publions toutes les informations, même si celles-ci peuvent nous être préjudiciables. Rien de ce que nous faisons n'est tenu secret», <http://humanrightsfoundation.org/transparency.html>
- 54 One World Trust, «Global Accountability», p.33.
- 55 Ibid, p.24.
- 56 PNUD, «Politique en matière de divulgation de l'information», <http://www.undp.org/french/idp/index.shtml#III>.
- 57 Alasdair Roberts, «UNDP panel makes first decision, and guts disclosure policy», 25 October 2006, <http://www.freedominfo.org/ifti/20061025.htm>.
- 58 Conseil des Fondations, «Principles for Accountability for International Philanthropy», p.17.
- 59 Lucy de las Casas, «Report on Wilton Park Conference 882, Partnerships for Development Forum», 2008, p.13.
- 60 Communiqué de presse de l'UNICEF «Unilever and UNICEF support hygiene promotion in primary schools: hand washing campaign launched in Federal Capital Territory» http://www.unicef.org/nigeria/media_2217.html ; <http://www.globalhandwashingday.org/>
- 61 Barney Jobson, «Unilever looks to clean up in Africa», Financial Times, 15 November 2007, http://www.ft.com/cms/s/0/47b3586c-931f-11dc-ad39-0000779fd2ac.html?nclick_check=1
- 62 Tata, «Tata Index for Human Sustainable Development. Guidelines 2003-2004», Préface de Brenda Gael McSweeney, Coordinatrice du PNUD en Inde, 2003.
- 63 One World Trust, «Global Accountability», p. 46.
- 64 OCDE, « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide », 2005, Indicateur 9.
- 65 Banque mondiale, «The European Commission and the World Bank launch joint initiative to support civil society development», Communiqué de presse, 12 décembre 2006.
- 66 <http://web.acdi-cida.gc.ca/decim>
- 67 Klementova, Viera, Slovak-Czech Women's Fund, «Learning Bridges Initiative», 2009.