



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

PAYS-BAS

2023



**Examens de l'OCDE
sur la coopération
pour le développement :
Pays-Bas
2023**

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

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Pays-Bas 2023*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f1487cdf-fr>.

ISBN 978-92-64-57739-8 (imprimé)
ISBN 978-92-64-41239-2 (pdf)
ISBN 978-92-64-97888-1 (HTML)
ISBN 978-92-64-97120-2 (epub)

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement
ISSN 2309-7140 (imprimé)
ISSN 2222-7938 (en ligne)

Crédits photo : © Conception de l'image de couverture adaptée de © Sylverarts/Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm.

© OCDE 2023

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <https://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Avant-propos

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE procède tous les cinq à six ans à un examen des efforts individuels de coopération pour le développement de ses membres. Les examens par les pairs réalisés par le CAD ont pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité des politiques et des systèmes de coopération pour le développement et de promouvoir la conclusion de partenariats de qualité au service du développement pour accroître leur impact sur la réduction de la pauvreté et le développement durable dans les pays en développement.

Depuis 2021, les examens par les pairs réalisés par le CAD ne couvrent plus l'ensemble des composantes du cadre d'analyse des examens par les pairs (www.oecd.org/fr/cad/examens-pairs/aproposdesexamensparlespairsrealisesparlecaddelocde.htm). Ils mettent désormais l'accent sur les bonnes pratiques et les pratiques innovantes, et proposent des solutions face aux principaux défis auxquels sont confrontés les membres autour de plusieurs thématiques sélectionnées, en recommandant des améliorations. Ces thématiques sont retenues après consultation des représentants du membre examiné et de ses partenaires.

En début de processus, le membre examiné soumet une autoévaluation. Sur la base de cette autoévaluation, des membres du Secrétariat et deux membres du CAD désignés comme examinateurs se rendent dans la capitale du membre afin de s'entretenir avec des responsables publics et des parlementaires, ainsi que des représentants de la société civile, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. L'équipe d'examineurs se rend ensuite dans un à deux pays ou territoires partenaires afin d'y rencontrer les représentants sur place du membre examiné, des responsables et des représentants à haut niveau de l'administration du partenaire, ainsi que des parlementaires, des représentants de la société civile, du secteur privé et d'autres partenaires de développement. Les conclusions de ces consultations et un ensemble de recommandations sont examinés lors d'une réunion formelle du CAD, avant la finalisation du rapport. Tout au long du processus, la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE apporte un soutien analytique et est chargée d'élaborer et d'affiner, en étroite concertation avec le CAD, la méthodologie et le cadre d'analyse sur lesquels reposent ces examens.

Afin de favoriser l'apprentissage entre membres du CAD, le rapport met en lumière plusieurs bonnes pratiques du membre examiné, dont pourraient s'inspirer d'autres membres du CAD et acteurs du développement. Ces bonnes pratiques sont présentées plus en détails sur le site « **Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement** » (TIPs) (www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage), une plateforme en ligne d'apprentissage entre pairs qui propose des pistes pour renforcer l'efficacité des politiques, des systèmes et des partenariats. Ce rapport d'examen par les pairs est complété par le profil de la coopération pour le développement des Pays-Bas (<https://doi.org/10.1787/2dcf1367-en>), qui présente des informations factuelles sur ses politiques, ses apports financiers à l'appui du développement, ses dispositifs institutionnels et ses systèmes de gestion.

L'analyse présentée dans ce rapport s'appuie sur 1) une étude analytique, comprenant notamment l'autoévaluation réalisée par Pays-Bas et des évaluations écrites émanant de plus de 25 partenaires

multilatéraux, bilatéraux, non gouvernementaux et universitaires, et 2) un large processus de consultations virtuelles avec des acteurs et parties prenantes aux Pays-Bas et en Ouganda (énumérés à l'Annexe B). Le rapport, rédigé sur base d'informations préalables au 31 mai 2023, contient des conclusions et des recommandations. Il a servi de base de travail à la réunion du CAD à l'OCDE le 21 juin 2023, au cours de laquelle des responsables à haut niveau de Pays-Bas ont répondu aux questions et aux commentaires formulés par les membres du CAD.

Remerciements

Les examens par les pairs du Comité d'aide au développement (CAD) remplissent une double fonction d'apprentissage et de redevabilité. Le présent rapport est le fruit d'un large processus de consultation et d'examen. Il a été élaboré par une équipe composée de pairs examinateurs issus de l'Espagne (Ana Henche Cuesta, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, et Irene Seco Serra, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, AECID) et du Royaume-Uni (Richard Teuten et Eleena Ahmed, Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement), ainsi que des observateurs du Qatar (Buthayna Al Muftah et Aisha Abdulrahman Al-Obaidan, Fonds du Qatar pour le développement). À la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, Santhosh Persaud, analyste des politiques a été désigné(e) analyste principal(e) pour l'examen, aux côtés d'Eleanor Carey, analyste des politiques, et Sarah Spencer Bernard, analyste des politiques, et de Renwick Irvine, chef de l'équipe Évaluations par les pairs, a supervisé l'examen. Autumn Lynch et Samantha Proteau ont apporté une aide logistique et se sont chargées de la mise en forme et de la production du rapport. Yasmin Ahmad et Harsh Desai ont vérifié les données. Le rapport a été élaboré sous la supervision de Rahul Malhotra, chef de la division Examens, résultats, évaluation et innovation pour le développement. Suzanne Parandian en a assuré l'édition dans sa version originale en anglais, Florence Bernard dans la version traduite en français.

L'équipe tient à exprimer sa reconnaissance pour leurs précieuses contributions des diverses divisions et unités de la Direction de la coopération pour le développement et de l'OCDE, en particulier le Centre de politique et d'administration fiscales, la Direction des affaires financières et des entreprises, la Direction des affaires juridiques, la Direction de la gouvernance publique, le Département des affaires économiques, la Direction des échanges et de l'agriculture, le Centre de développement, et le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales. Les soumissions écrites d'une sélection de partenaires des Pays-Bas ont aidé à cibler et à enrichir l'examen, y compris une soumission écrite complète de Partos, l'organisation qui chapeaute la société civile des Pays-Bas en matière de coopération.

L'Examen par les pairs consacré au Pays-Bas a bénéficié tout au long du processus du concours dévoué des représentants du ministère des Affaires étrangères. L'équipe d'examineurs remercie également Karin Boven, ambassadrice des Pays-Bas en Ouganda, et son personnel d'avoir permis des contacts fluides avec les parties prenantes locales en Ouganda et pour son aide en matière de documentation, d'information et de logistique.

Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Abréviations et acronymes	8
Résumé	10
Conclusions et recommandations	16
Contexte : un engagement renouvelé en faveur de la coopération au développement	17
Un système adapté à ses objectifs : s'appuyer sur des réformes ambitieuses	20
Travailler dans des contextes fragiles : un exemple de patience stratégique et de souplesse de l'engagement à long terme	31
Développement mené par les acteurs locaux : s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent la concrétisation de grandes ambitions	38
Cohérence des politiques : une base solide à l'appui de nouveaux progrès	45
References	53
Notes	60
Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs du CAD de 2017	66
Annexe B. Progrès accomplis par rapport aux instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD	70
References	76
Notes	78
Annexe C. Organisations consultées lors de l'examen par les pairs	79
GRAPHIQUES	
Graphique 1. Aperçu du système néerlandais de coopération au développement	18
Graphique 2. Une initiative spécifique pour un meilleur impact	21
Graphique 3. Flux des budgets alloués à la coopération au développement et aux échanges commerciaux pour les services centraux et les ambassades	24
Graphique 4. APD néerlandaise allouée à des contextes fragiles pour l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (2012-21)	32

INFOGRAPHIES

Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement des Pays-Bas de 2023	14
Infographie 2. La coopération néerlandaise pour le développement en un coup d'œil	15

TABLEAUX

Tableau 1. Allocations en faveur du commerce extérieur et de la coopération au développement par type de pays - services centraux et ambassades	25
Tableau 2. L'engagement néerlandais en matière de cohérence des politiques sur les échanges commerciaux, le climat et le développement	51

ENCADRÉS

Encadré 1. Premiers enseignements tirés de la rationalisation du programme de coopération en vue d'en accroître l'impact	23
Encadré 2. Un « festival de l'échec » a aidé la DGIS à approfondir sa culture de l'apprentissage en célébrant le fait d'apprendre de ses erreurs	28
Encadré 3. Maintenir l'engagement dans un contexte de tension dans le secteur ougandais de la justice et de l'ordre public	36
Encadré 4. Efforts d'application à grande échelle qui renforcent le développement mené par les acteurs locaux : enseignements tirés de l'initiative ougandaise de délivrance de titres de propriété foncière	40
Encadré 5. Les Pays-Bas s'efforcent d'ancrer localement leur soutien aux OSC par le biais d'intermédiaires	42
Encadré 6. Les accords sectoriels multipartites qui favorisent la conduite responsable des entreprises	48
Encadré B.1. Relever les défis de la cohérence des politiques dans le domaine de la fiscalité	74

Suivez les publications de l'OCDE sur :



<https://twitter.com/OECD>



<https://www.facebook.com/theOECD>



<https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/>



<https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary>



<https://www.oecd.org/newsletters/>

Ce livre contient des...

StatLinks 

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

Vous trouverez un **StatLink**  sous chaque tableau ou graphique de cet ouvrage. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de copier le lien dans votre navigateur internet ou de cliquer dessus depuis la version électronique de l'ouvrage.

Abréviations et acronymes

APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
COVID-19	Coronavirus (SARS-CoV-2)
CRE	Conduite responsable des entreprises
D2B	<i>Develop2Build</i>
DFCD	Fonds néerlandais pour le climat et le développement (<i>Dutch Fund for Climate and Development</i>)
DG	Direction générale
DGIS	Direction générale de la coopération internationale
DRIVE	Instrument d'investissement dans les infrastructures en rapport avec le développement (<i>Development Related Infrastructure Investment Vehicle</i>)
EIES	Étude d'impact environnemental et social
FEZ	Département du contrôle de la qualité et de la supervision
FMO	Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat
GLTN	Réseau mondial d'outils fonciers (<i>Global Land Tool Network</i>)
IOB	Département de l'évaluation des politiques et des opérations
LFS	<i>Leading from the South</i>
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MBF	Moins, mieux, plus flexible (<i>Minder, Beter, Flexibeler</i>)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PIB	Produit intérieur brut
PoV	<i>Power of Voices</i>
PoW	<i>Power of Women</i>
RNB	Revenu national brut
RVO	Agence néerlandaise pour les entreprises

SPP	Stratégie pluriannuelle par pays
UE	Union européenne
VDP	Parti populaire pour la liberté et la démocratie
YAC	Youth Advisory Committee

Sigles utilisés :

EUR	Euro
USD	Dollar des États-Unis

Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours exactement à la somme de leurs composantes.

Taux de change annuel moyen : 1 USD = 0.87 EUR

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
0.753	0.901	0.903	0.885	0.847	0.893	0.876	0.845	0.950

Résumé

Comment un système de coopération au développement qui fonctionne très bien peut-il mieux relever des défis complexes, qui sont plus souvent d'ordre politique que technique ? Cette question sous-tend l'examen par les pairs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE consacré aux Pays-Bas, réalisé sous la conduite de l'Espagne et du Royaume-Uni, avec le soutien du Secrétariat de l'OCDE, le Qatar jouant le rôle d'observateur. Les Pays-Bas montrent une détermination manifeste à relever ces défis, à tirer des enseignements de leurs résultats et à améliorer leurs méthodes de travail. Cet examen dresse un état des lieux de la situation du pays, de ses réalisations et des défis qu'il lui reste à relever, ainsi que de la façon dont il peut encore améliorer son action, notamment en poursuivant les efforts de réforme en cours.

La continuité des efforts, la concentration sur les atouts et un budget en augmentation constituent autant de fondements solides pour aller de l'avant. Le ministère des Affaires étrangères (MAE) a mis à jour son cadre stratégique de coopération au développement et collabore étroitement avec un réseau d'institutions et de parties prenantes particulièrement investies. La nouvelle politique en matière d'échanges commerciaux et de coopération, intitulée « *Do what we do best* » (« Faire ce que nous savons le mieux faire »), réaffirme l'orientation thématique et géographique des activités de coopération des Pays-Bas. Elle permet ainsi une continuité précieuse, essentielle pour faire face durablement à des contextes difficiles. Partenaire multilatéral solide, les Pays-Bas se font le fer de lance d'enjeux prioritaires au niveau international. La mise en œuvre de leur nouvelle politique étrangère féministe offre l'occasion d'étendre leur rôle de chef de file en matière d'égalité des genres. L'inversion de la tendance à la baisse de l'aide publique au développement (APD) est une réalisation importante. Toutefois, une solution durable qui permette d'atténuer les effets de la fluctuation des dépenses consacrées aux réfugiés sur le territoire doit être trouvée de toute urgence, compte tenu des retombées sur les ressources disponibles, la prévisibilité et l'efficacité des programmes de développement.

Les Pays-Bas doivent poursuivre leurs réformes ambitieuses afin de donner au système de coopération au développement les moyens de faire face à des défis complexes. Pour réduire la dispersion des efforts, le ministère des Affaires étrangères est parvenu à recentrer les financements sur un plus petit nombre de programmes. Toutefois, l'aide reste fragmentée, par exemple au niveau de l'ampleur de l'engagement par pays ou de la diversité des instruments du secteur privé. Le budget thématique et les méthodes de travail permettent de se focaliser sur l'obtention de résultats thématiques et sur les liens avec l'expertise néerlandaise, mais peuvent compliquer l'adaptation des interventions au contexte, ainsi que leur prise en main et leur conduite par les acteurs locaux. Une plus grande clarté quant à l'opportunité d'une gestion centrale des programmes et davantage de souplesse pour prendre en compte le contexte national dans la conception de ces programmes permettraient d'équilibrer les avantages et les arbitrages.

Les investissements dans l'apprentissage et l'expertise ont renforcé l'importance accordée à la notion d'impact durable. Le système néerlandais de coopération au développement repose sur une solide culture de l'apprentissage, mais sa gestion axée sur les résultats cible principalement des objectifs quantitatifs. Les investissements visant spécifiquement l'apprentissage continu et les approches à long

terme recentrent l'attention sur un changement porteur de transformations et sur la notion d'impact durable. Les réformes en cours renforcent les capacités des ressources humaines. Le personnel local est particulièrement valorisé, mais ses débouchés sont limités. Il faut constamment prêter attention aux capacités du personnel, à la fois à l'échelle du système, pour tirer parti de nouvelles possibilités d'apprentissage, et au sein des ambassades, afin de stimuler les efforts de développement mené par les acteurs locaux.

Les Pays-Bas sont déterminés à intervenir dans des contextes fragiles et, pour que les conditions y soient propices, il faut que la gestion des risques évolue. Les autorités néerlandaises soulignent qu'il est essentiel de prendre des risques pour avoir un impact, mais elles sont mises à rude épreuve lorsque des incidents se produisent. Il importe de nouer un dialogue permanent avec le parlement et l'opinion publique pour parvenir à une compréhension commune des raisons justifiant la prise de risques et leur atténuation ainsi que des coûts qui y sont associés. En accordant une plus grande attention aux risques autres que fiduciaires et en fournissant des orientations supplémentaires à l'intention du personnel, le pays pourrait améliorer les systèmes de gestion des risques du MAE.

Grâce à des méthodes de travail transparentes, les Pays-Bas ont intensifié leur engagement dans les pays fragiles. Le financement souple et de long terme des Pays-Bas ainsi que leur vision à long terme sont cohérents à tous les niveaux de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. De par son soutien à la promotion de l'espace civique et des droits humains, le pays met l'accent sur la paix, ce qui mérite d'être salué. Des analyses plus intersectorielles pourraient permettre d'apporter des réponses plus complètes à des défis multidimensionnels, en y associant tous les départements thématiques. De même, les Pays-Bas pourraient promouvoir une meilleure intégration des approches en matière de déplacements forcés dans leurs programmes thématiques, parallèlement à leur vaste programme innovant avec les organismes multilatéraux.

Les Pays-Bas restent engagés dans des contextes difficiles, mais pourraient mettre davantage l'accent sur la dimension politique de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. Entre autres bonnes pratiques, le pays a adopté une approche de plus en plus structurée pour ajuster son engagement permanent dans les contextes complexes et pour évaluer et prendre en compte les risques en cas de retrait. Afin de soutenir les objectifs de stabilité et de paix dans les pays partenaires il pourrait examiner le lien entre ses activités de coopération au développement et son engagement politique. Reconnus comme un partenaire constructif ouvert au dialogue critique, le pays pourrait faire davantage pour que le dialogue politique avec les pouvoirs publics participe de ses efforts.

L'engagement ferme du pays en faveur d'un développement mené par les acteurs locaux se traduit de plus en plus par des mesures concrètes. Les mesures visant à ce que les acteurs locaux se prennent en main et se chargent des partenariats sont ancrées dans des documents stratégiques clés. Le MAE et ses partenaires investissent massivement dans l'apprentissage dans le domaine du développement mené par les acteurs locaux, ce qui permet aux Pays-Bas de déterminer la manière dont ils peuvent progresser dans tous leurs partenariats. Pour intégrer davantage une approche mené par les acteurs locaux, le pays pourrait, au niveau interne, préciser les objectifs de mise en œuvre, élargir encore la consultation avec les parties prenantes locales et envisager de déléguer davantage de ressources aux ambassades. Il faudra également veiller à ce que les efforts d'expansion ouvrent des possibilités aux parties prenantes locales, et les préservent.

Les Pays-Bas ouvrent la voie en encourageant les partenariats menés au niveau local avec les organisations de la société civile (OSC). Le MAE a pris des mesures pour transférer le pouvoir aux partenaires de la société civile des pays du Sud dans le cadre de programmes gérés par des OSC internationales et néerlandaises. Les OSC locales apprécient la flexibilité du financement et le soutien au renforcement des capacités. Il y a toutefois matière à accroître les financements directs aux OSC locales tout en mettant l'accent sur le renforcement des capacités dans la gestion des dons plus importants.

Le pays doit clarifier son engagement avec les gouvernements partenaires. Ces derniers jouent souvent un rôle central en matière d'impact durable par rapport aux priorités néerlandaises, mais la coopération avec ces acteurs est inégale. Le système gagnerait à bénéficier d'orientations plus claires sur les possibilités de collaboration avec les gouvernements partenaires, dans le respect des paramètres fixés par le parlement, que ce soit sous forme de dialogue, de consultation ou encore de partenariat à part entière, selon le contexte.

Face aux retombées importantes des échanges commerciaux et de la consommation, les autorités néerlandaises pourraient gagner à renforcer encore leurs mécanismes, déjà robustes, de cohérence des politiques. La richesse créée par l'économie néerlandaise ne devrait pas se faire aux dépens des pays en développement. Ériger ce problème en priorité dans le plan d'action pour la cohérence des politiques est une première étape importante, tout comme le soutien aux exportations respectueuses de l'environnement. Les Pays-Bas pourraient mettre à profit leur expérience fructueuse dans le dialogue multipartite pour faire progresser leurs priorités en matière de cohérence des politiques. La consolidation des processus permettant aux ministères sectoriels de démontrer en quoi leurs politiques contribuent à la réalisation des Objectifs de développement durable (le « critère des ODD ») est un autre objectif important. Pour inciter l'opinion publique à soutenir ce programme d'action, il faut investir davantage ainsi que mieux coordonner l'éducation à la citoyenneté mondiale.

La panoplie complète des instruments relatifs aux échanges commerciaux, à l'aide et au financement climatique pourrait avoir un impact plus marqué. Une approche révisée de l'aide et des échanges commerciaux, en particulier dans 14 pays où seront combinées activités d'échanges commerciaux et activités de développement, pourrait permettre d'approfondir la collaboration institutionnelle et de faire converger l'ensemble des instruments vers un changement systémique au lieu de procéder par intervention. Le poids de l'expertise néerlandaise (secteur privé), l'ambiguïté possible à l'égard de l'APD liée et la prise de risque limitée en matière de financement pourraient faire rater des occasions d'avoir un impact maximal sur le développement. Les Pays-Bas ont une longue expérience en tant que défenseur de programmes d'échanges commerciaux respectueux du climat et du développement. Le pays pourrait renforcer sa crédibilité grâce à une législation nationale ambitieuse en matière de diligence raisonnable et à des progrès plus marqués sur la voie de la transition écologique.

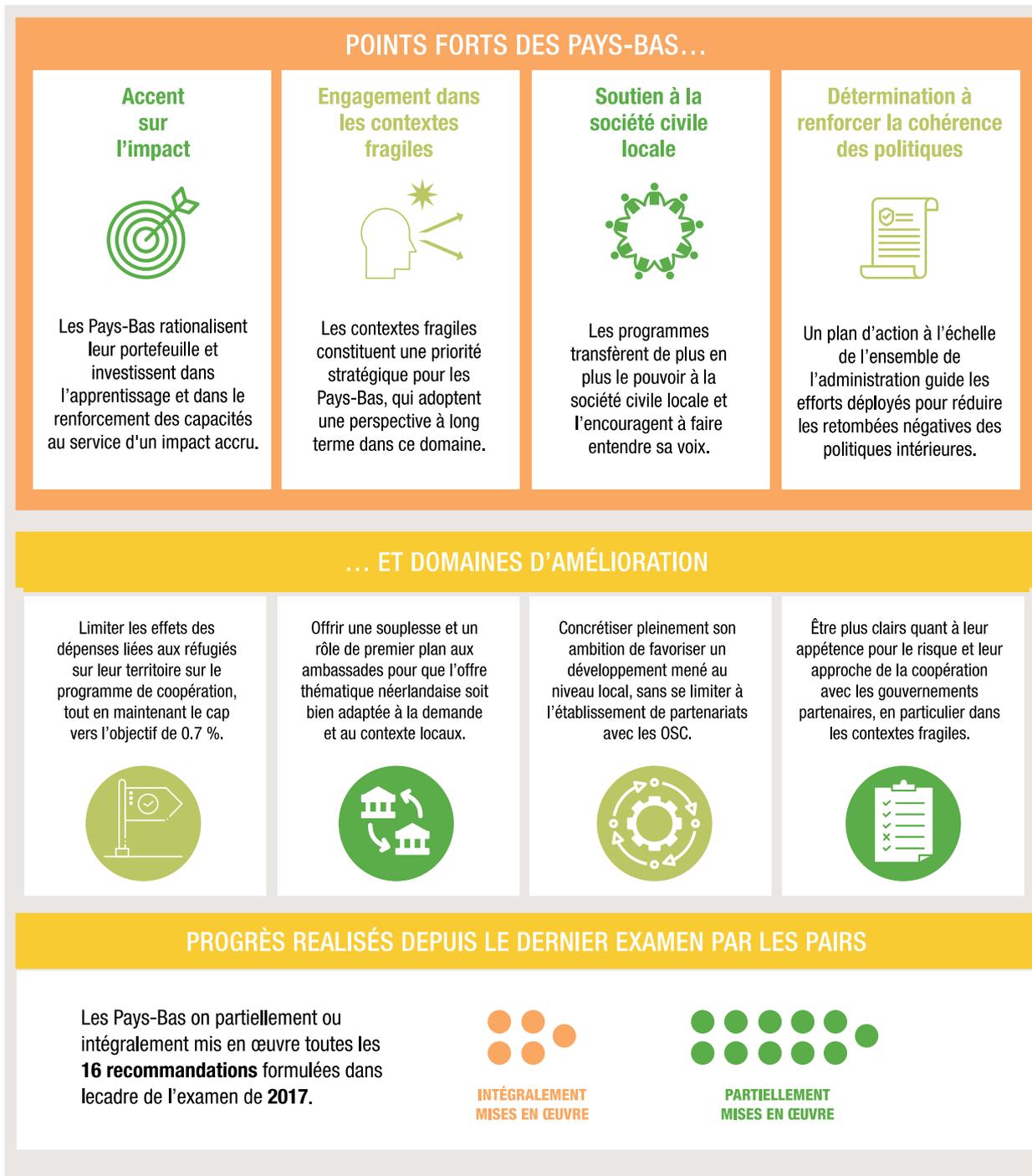
La plateforme d'apprentissage consacrée aux [Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement](#) présente certaines bonnes pratiques des Pays-Bas .

Les recommandations du CAD à l'intention des Pays-Bas

1. Afin d'assurer la continuité et la prévisibilité de leur engagement, les Pays-Bas devraient poursuivre leurs efforts visant à atténuer les effets de la fluctuation des dépenses liées aux réfugiés sur leur territoire sur les autres dépenses d'APD et maintenir leur trajectoire positive pour atteindre 0.7 % du RNB.
2. Afin d'étendre leur rôle de chef de file en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes sur la scène internationale, les Pays-Bas devraient continuer de mettre en œuvre leur politique étrangère féministe dans l'ensemble de l'administration et collaborer étroitement avec les partenaires au niveau international.
3. En s'appuyant sur l'initiative « Moins, mieux et plus flexible » pour favoriser un impact durable, les Pays-Bas devraient :
 - a. préserver les acquis du processus de rationalisation de leur portefeuille et veiller à ce que les dotations restent axées sur les priorités thématiques et géographiques ;
 - b. poursuivre les initiatives visant à renforcer leurs capacités en matière de ressources humaines ;

- c. remédier à la fragmentation des portefeuilles et des instruments de financement, dans les cas où le système de coopération n'est pas en mesure de mobiliser des capacités et des ressources à grande échelle.
4. Tout en préservant les points forts de leur approche thématique, les Pays-Bas devraient veiller à adapter cette dernière aux contextes locaux en :
 - a. offrant une plus grande souplesse entre les thèmes, en termes de finances et de reddition de compte ;
 - b. accroissant la délégation financière lorsqu'une telle mesure sert des objectifs stratégiques et en renforçant en conséquence les capacités des ambassades et leur rôle dans l'adaptation des programmes aux contextes locaux.
 5. Les Pays-Bas devraient encore améliorer leur approche de la gestion des risques en aidant le personnel à pondérer divers risques et objectifs, notamment en élaborant une déclaration sur l'appétence pour le risque, se concentrant sur le partage des risques plutôt que sur leur transfert vers les partenaires de mise en œuvre, et en coopérant de manière proactive avec l'ensemble des parties prenantes à l'exercice de la redevabilité.
 6. Afin de renforcer l'impact de leur approche intégrée dans les contextes fragiles, les Pays-Bas devraient mobiliser les équipes-pays pour mener des analyses contextuelles plus régulières, définir des objectifs stratégiques en matière de prévention et de recherche de la paix, et instaurer un dialogue politique ainsi que prendre des initiatives diplomatiques sur mesure.
 7. Afin de concrétiser davantage leur approche du développement mené par les acteurs locaux, les Pays-Bas devraient :
 - a. définir des objectifs et des critères de réussite en matière de développement mené par les acteurs locaux pour l'ensemble de leurs portefeuilles et partenariats thématiques, sans se limiter à la société civile ;
 - b. renforcer la consultation avec les parties prenantes dans les pays partenaires lors de la définition des priorités et des cycles de planification annuelle ;
 - c. donner plus de place aux parties prenantes locales dans le cadre des efforts visant à accroître l'impact.
 8. Les Pays-Bas devraient veiller à examiner systématiquement les possibilités de coopération avec les administrations nationales et infranationales dans les pays partenaires en tant que parties prenantes clés et à en tenir compte dans leur dialogue et leurs programmes, après les avoir adaptées à chaque contexte.
 9. Afin de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes face aux défis liés à la cohérence des politiques, les autorités néerlandaises devraient veiller à ce que les ministères sectoriels évaluent et prennent en compte systématiquement les effets de leurs politiques à l'échelle mondiale et transnationale ; le pays devrait recourir plus largement à des approches multipartites pour l'avancement des priorités relatives à la cohérence des politiques, et investir davantage dans l'éducation à la citoyenneté mondiale.
 10. Les Pays-Bas devraient veiller à ce que l'optimisation de l'impact sur le développement reste le principal critère de la prise de décision, au lieu des objectifs commerciaux, dans le cadre de leur collaboration avec le secteur privé, et devraient renforcer la cohésion des efforts déployés par le secteur privé au service d'un changement systémique.

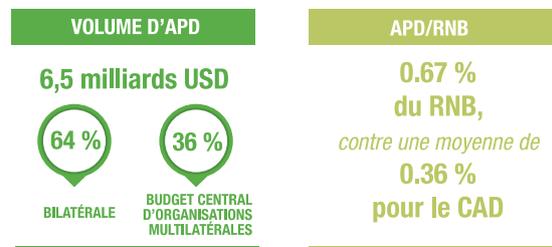
Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement des Pays-Bas de 2023



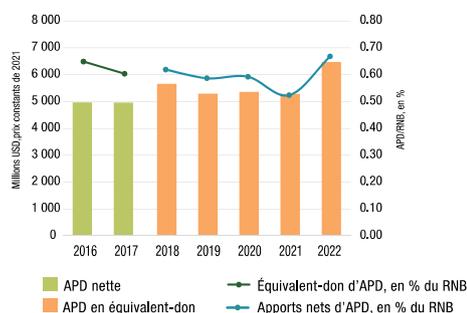
Infographie 2. La coopération néerlandaise pour le développement en un coup d'œil

Versements bruts, en millions USD et aux prix constants de 2021, sauf mention contraire

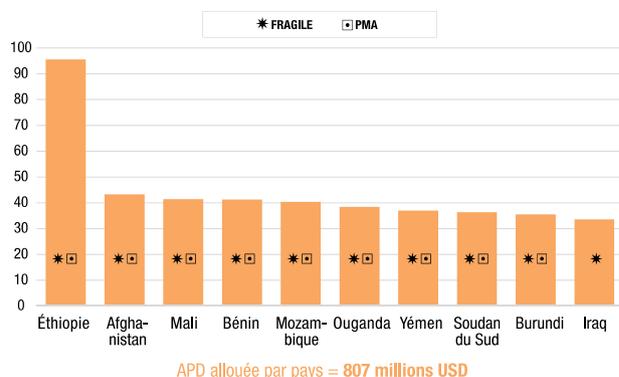
LES PAYS-BAS SE CLASSENT AU 6^E RANG DES 30 PAYS DU CAD EN TERMES DE POURCENTAGE DU RNB CONSACRÉ À L'APD
2022 (préliminaire), prix courants



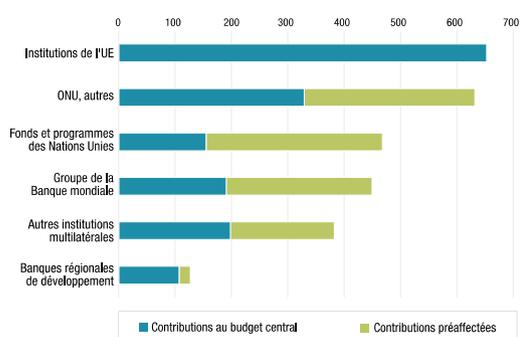
EN 2022, LES PAYS-BAS ONT INVERSÉ UNE TENDANCE À LA BAISSÉ DE L'APD RELATIVE À SON RNB



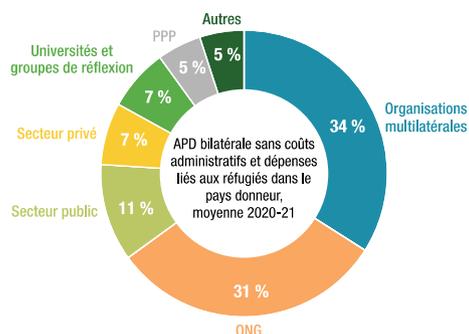
LES PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES DES PAYS-BAS SONT TOUS DES PAYS FRAGILES ET MOINS AVANCÉS
Les 10 premiers bénéficiaires, moyenne 2020-21



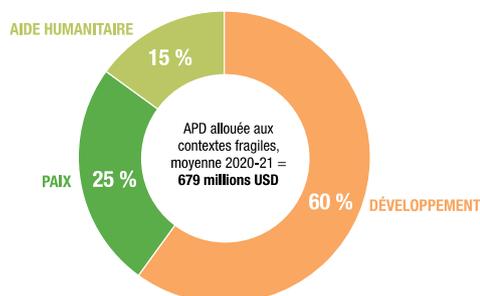
L'UE ET LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES SONT LES PARTENAIRES MULTILATÉRAUX LES PLUS IMPORTANTS DES PAYS-BAS
Moyenne 2020-21



LES ORGANISATIONS MULTILATÉRALES ET NON-GOUVERNEMENTALES SONT LES PRINCIPAUX CANAUX POUR METTRE EN ŒUVRE LA COOPÉRATION NÉERLANDAISE BILATÉRALE
En % des versements bruts



L'ENGAGEMENT DES PAYS-BAS DANS DES CONTEXTES FRAGILES SE CONCENTRE DE MANIÈRE APPRÉCIABLE SUR LA PAIX



Conclusions et recommandations

Ce rapport présente les conclusions et les recommandations de l'examen par les pairs 2023 de la coopération au développement mise en œuvre par les Pays-Bas. Conformément à la méthodologie des examens par les pairs, il ne couvre pas toutes les composantes du cadre d'analyse applicable à ces examens ; il se concentre plutôt sur quatre domaines de la coopération néerlandaise au développement, sélectionnés en concertation avec les partenaires des Pays-Bas et avec les représentants des autorités néerlandaises. Le rapport analyse tout d'abord l'architecture et les systèmes généraux de coopération au développement des Pays-Bas afin de déterminer s'ils sont adaptés au contexte du programme de réforme néerlandais. Il examine ensuite les politiques et les processus mis en place par les Pays-Bas sous l'angle de la coopération dans les contextes fragiles, de l'attachement à encourager le développement mené par les acteurs locaux et, enfin, des défis à relever en matière de cohérence des politiques à l'intersection des échanges et du climat. Pour chacun de ces domaines, le rapport détermine quels sont les points forts des Pays-Bas et les défis qu'il lui faut relever, ainsi que les facteurs qui contribuent aux réalisations du pays et les risques ou perspectives qui se profilent à l'horizon.

Contexte : un engagement renouvelé en faveur de la coopération au développement

Contexte politique et économique

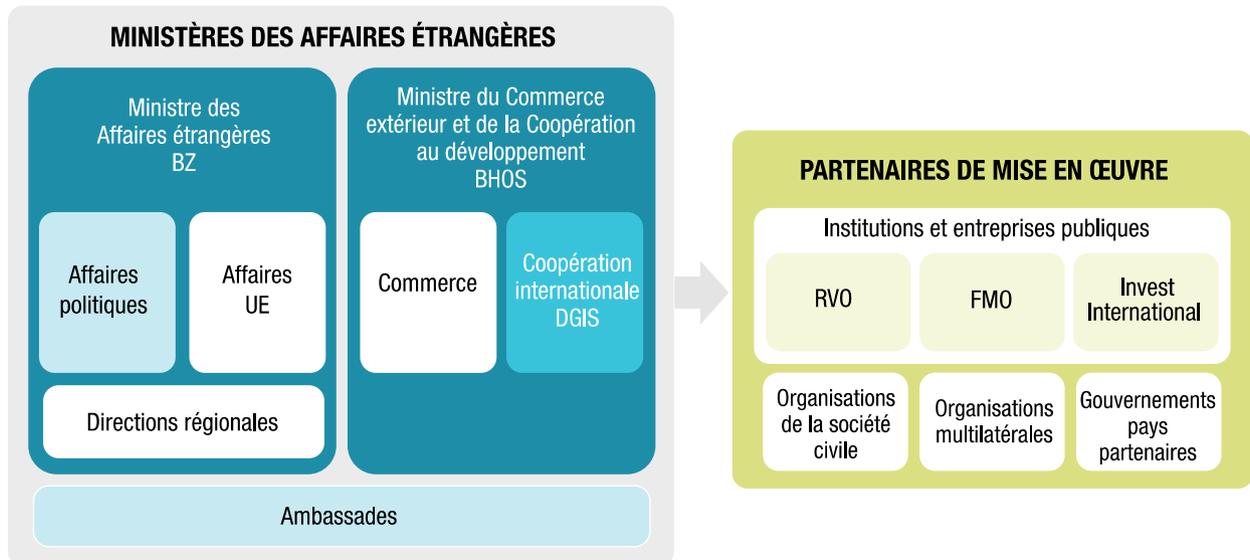
Une coalition formée de quatre partis est à la tête du pays depuis 2021. Le Parti populaire pour la liberté et la démocratie (VVD), de centre droit, avec à sa tête le Premier ministre Mark Rutte, a dirigé quatre gouvernements de coalition depuis 2010. Quatre partis allant du centre gauche au centre droit participent à la coalition au pouvoir. Les priorités définies dans l'accord de coalition de 2021 comprennent la lutte contre le changement climatique, le logement, les soins de santé, la sécurité, l'égalité des chances, la sécurité socio-économique en faisant reculer la pauvreté et la dette, l'éducation et l'investissement (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[1]). L'accord comporte également un chapitre consacré aux affaires internationales, particulièrement le commerce extérieur et la coopération au développement.

La croissance économique ralentit et l'inflation, l'approvisionnement en énergie et le changement climatique figurent parmi les principales priorités. La croissance économique néerlandaise, qui s'établissait avec constance à 2 % ou plus depuis 2015, a connu une contraction consécutive à la pandémie de COVID-19 plus faible que le reste de la zone euro (-3.9 % contre -6.1 %). Après s'être établie à 4.3 % en 2022, elle devrait refluer à 0.8 % en 2023, avant de rebondir à 1.1 % en 2024 (OCDE, 2022^[2]). Un faible déficit budgétaire (1.1 % en 2022) permet au gouvernement d'apporter un soutien substantiel aux ménages face à l'inflation. Dans le cadre de la lutte contre le changement climatique, les projets de réduction des émissions d'azote, qui ont des répercussions sur l'agriculture du pays, ont suscité des protestations, tout comme la poursuite temporaire de l'extraction de gaz sur le territoire.

Contexte de la coopération au développement

Le ministère des Affaires étrangères (MAE) dirige les activités de coopération au développement et peut compter sur un réseau d'institutions et de parties prenantes particulièrement investies (voir le Graphique 1). Un ministre du Commerce extérieur et de la Coopération pour le développement supervise ces portefeuilles au sein du MAE. La Direction générale de la coopération internationale (DGIS) est responsable de la stratégie et des programmes pour la quasi-totalité des activités de coopération au développement (100 % en 2021, 98.8 % en 2020). Les Pays-Bas s'appuient sur leur approche dénommée « Dutch Diamond » en matière de développement, grâce à laquelle les pouvoirs publics, les organisations de la société civile (OSC) qui jouent un rôle majeur en matière de défense des intérêts et de mise en œuvre, les instituts de recherche dotés d'une expertise approfondie et un secteur privé connecté à l'échelle mondiale, collaborent. Il n'existe pas d'organisme de mise en œuvre spécifique, mais l'Agence néerlandaise pour les entreprises (RVO) et la Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat (FMO) sont des partenaires expérimentés dans la mise en œuvre de programmes qui incluent des activités du secteur privé, et elles bénéficient du soutien de la nouvelle société Invest International¹.

Graphique 1. Aperçu du système néerlandais de coopération au développement



Note : Les cases ombrées indiquent les composantes du système qui gèrent les budgets de la coopération pour le développement au sein du ministère des Affaires étrangères. RVO = Agence néerlandaise pour les entreprises. FMO = Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat.

Le soutien de l'opinion publique en faveur de la coopération au développement est élevé, mais la pression en faveur de la redevabilité l'est aussi. Les données d'une enquête de 2022 montrent que 90 % des habitants des Pays-Bas pensent qu'il est important ou très important de nouer des partenariats avec des pays extérieurs à l'Union européenne (UE) pour réduire la pauvreté dans le monde (Commission européenne, 2022^[3]). Toutefois, seuls 54 % d'entre eux estiment que la coopération au développement devrait être une priorité pour les autorités nationales, soit un pourcentage bien inférieur à la moyenne de l'UE (67 %). Le parlement néerlandais, et notamment sa Commission du commerce extérieur et de la coopération pour le développement, est très actif dans ce domaine ainsi que dans celui de la cohérence des politiques. Les motions parlementaires influent sur les politiques publiques et, de plus en plus, sur les affectations budgétaires, ce qui entraîne parfois des tensions quant aux priorités. La demande de résultats à court terme en matière de développement et l'attention politique dirigée vers des cas individuels de fraude sont grandes, réduisant la marge de manœuvre pour débattre de la façon dont la coopération au développement peut le mieux enclencher un changement systémique et un impact à long terme.

La coopération au développement aux Pays-Bas repose sur une base multilatérale solide. Les partenaires multilatéraux, par lesquels passe la moitié de l'APD néerlandaise, apprécient particulièrement le partenariat avec les Pays-Bas dans ce domaine. Ils attachent du prix à la participation active aux organes de gouvernance, au sein desquels les Pays-Bas jouent un rôle de chef de file et de rassemblement et sont un « ami critique ». Ils sont également reconnus pour leur défense de priorités comme l'adaptation au changement climatique, les droits des femmes et l'égalité des genres, ainsi que la santé et les droits sexuels et reproductifs. Ils s'efforcent d'apporter du financement de qualité, ce qui se traduit notamment par d'importantes contributions pluriannuelles au budget central d'organisations, des ressources affectées selon des critères souples en fonction des priorités néerlandaises, et la volonté de jouer un rôle de précurseur sur des questions clés, contribuant ainsi à mobiliser d'autres acteurs.

Une nouvelle politique de coopération au développement pose les bases nécessaires à la poursuite des objectifs du pays et met clairement l'accent sur ses atouts

La nouvelle politique de développement intitulée « *Do what we do best* » (« Faire ce que nous savons le mieux faire ») réaffirme la poursuite des objectifs du pays et met l'accent sur ses atouts. Depuis 2022, un ministre du parti libéral, le VVD, supervise le portefeuille néerlandais du développement. Malgré ce changement de direction au niveau politique, la stratégie de développement garde le cap sur la sécurité alimentaire, l'eau, la santé, les droits sexuels et reproductifs, et l'état de droit (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[4]), des atouts qui ont été confirmés par les partenaires lors du processus de consultation. Elle continue également d'accorder la priorité aux contextes les moins avancés et aux contextes fragiles en Afrique et au Moyen-Orient, tandis que le lien entre les échanges commerciaux et l'APD sera désormais au cœur des travaux dans 14 pays où les activités seront combinées (voir la section suivante pour une description des pays cibles et des pays où les activités seront combinées). Cette continuité est en adéquation avec l'ambition de s'engager sur le long terme et d'adapter et de généraliser les solutions qui fonctionnent.

Le retour des Pays-Bas sur la voie du respect de leur engagement à consacrer 0.7 % de leur revenu national brut (RNB) à l'APD est une avancée importante. Certains partis membres de la coalition se montraient sceptiques à l'égard de la coopération au développement, tandis que d'autres y étaient très favorables. L'accord de coalition représente un compromis entre ces visions (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[1]) : il s'engage à accroître le budget de l'APD tout en répondant aux priorités des différents partis. Les Pays-Bas inversent ainsi une décennie de baisse des niveaux de l'APD, qui, en pourcentage du RNB, était passée de 0.81 % en 2010 à 0.52 % en 2021 (OCDE, 2022^[5]). Les hausses de budget devraient ramener ce ratio à 0.65 % en 2025². En 2022, l'APD s'est élevée à 6.5 milliards USD (données préliminaires), soit 0.67 % du RNB, ce qui représente une hausse substantielle.

Toutefois, les risques que fait peser sur le programme de coopération la fluctuation des dépenses consacrées aux réfugiés – déjà pointés du doigt dans l'examen par les pairs précédent – ne sont pas encore réglés. La Cour des comptes a averti que cette dépense pourrait être sensiblement plus élevée que ce qui est prévu dans le budget (Cour des comptes des Pays-Bas, 2023^[6]). En effet, la dernière planification budgétaire indique qu'une part nettement plus élevée du budget d'APD du MAE sera affectée aux dépenses consacrées aux réfugiés sur le territoire dans les années à venir (Gouvernement des Pays-Bas, 2023^[7]). Ce dépassement pourrait non seulement épuiser la réserve permanente d'APD mais aussi réduire la part de ressources disponibles pour les dépenses d'APD dans les pays en développement. Pour garantir un financement supplémentaire de l'accueil des réfugiés ukrainiens, il a été convenu de limiter à 150 millions EUR le montant de l'APD utilisé pour financer les coûts comptabilisables dans l'APD³. L'application constante de ce plafond permettrait une planification fiable – ce qui est essentiel pour concrétiser l'ambition des Pays-Bas de relever des défis complexes à long terme dans le cadre de leur programme de développement. D'autres bonnes pratiques adoptées par d'autres membres du CAD consistent notamment à dissocier pleinement, dans le processus budgétaire, la coopération au développement et les dépenses liées aux réfugiés dans les pays donateurs et à rendre compte de ces deux éléments au CAD où à choisir de ne pas comptabiliser ce coût dans l'APD.

L'élaboration de documents stratégiques clés et de nouvelles stratégies par pays permet aux Pays-Bas de progresser en direction de leurs objectifs ambitieux. Outre la politique « *Faisons ce que nous savons le mieux faire* », les Pays-Bas ont publié leur première stratégie climatique internationale (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[8]) et leur première stratégie pour l'action sanitaire mondiale (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[9]). Ils ont également mis à jour le plan d'action pour la cohérence des politiques (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[10]), élaboré une nouvelle stratégie pour l'Afrique dans le cadre d'un vaste processus de consultation et adopté une politique sur le multilatéralisme et les droits de la personne. S'inspirant de la politique « *Faisons ce que nous savons le mieux faire* », les équipes-pays au siège du MAE et dans les ambassades ont mis au point de nouvelles stratégies pluriannuelles par pays

(SPP). Outre les théories du changement thématiques, les Pays-Bas disposent d'un important corpus d'orientations pour guider leurs efforts dans les années à venir.

La nouvelle politique étrangère féministe renforce encore le rôle de chef de file des Pays-Bas en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes et des filles et sa promotion dans l'ensemble du MAE et de l'administration contribuera à en optimiser les retombées. Les partenaires attachent un grand prix au rôle de fer de lance que jouent les Pays-Bas dans les domaines de l'égalité des genres, de la santé, des droits sexuels et reproductifs, et ont des attentes élevées quant au nouvel élan que la politique peut insuffler au leadership des Pays-Bas et à leurs méthodes de travail. Comme indiqué dans une lettre commune au parlement (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[11]), les Pays-Bas s'attacheront à promouvoir l'égalité des genres, et en particulier les droits des personnes LGBTQ+, en mettant au point un programme d'action international et en intégrant systématiquement cette dimension dans les politiques et les financements en faveur de la coopération au développement, ainsi que dans le propre fonctionnement du ministère. Si le pays peut s'appuyer sur une action de longue date en faveur de l'égalité des genres dans le cadre de la coopération au développement, il importera tout particulièrement de veiller à ce que sa politique soit intégrée dans toutes les activités du MAE, y compris les échanges commerciaux et la diplomatie, et à ce que le personnel soit incité à appliquer cette politique au moyen de mécanismes institutionnels tels que des examens annuels et la fixation d'objectifs.

Recommandation

1. Afin d'assurer la continuité et la prévisibilité de leur engagement, les Pays-Bas devraient poursuivre leurs efforts visant à atténuer les effets de la fluctuation des dépenses liées aux réfugiés sur leur territoire sur les autres dépenses d'APD et maintenir leur trajectoire positive pour atteindre 0.7 % du RNB.
2. Afin d'étendre leur rôle de chef de file en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes sur la scène internationale, les Pays-Bas devraient continuer de mettre en œuvre leur politique étrangère féministe dans l'ensemble de l'administration et collaborer étroitement avec les partenaires au niveau international.

Un système adapté à ses objectifs : s'appuyer sur des réformes ambitieuses

Les Pays-Bas ont beaucoup progressé dans la mise en place d'un portefeuille mieux ciblé, mais des défis restent à relever

Les Pays-Bas ont reconnu que la dispersion de leur programme de coopération était un défi majeur qui en limitait l'impact. La coopération néerlandaise au développement a une orientation thématique claire en phase avec ses points forts. Cependant, la fragmentation et la dispersion liées à l'éparpillement des projets entre les pays partenaires et à l'intérieur de chacun des pays partenaires, mais aussi le nombre d'instruments de financement utilisés, en réduisent l'impact⁴. Les examens du CAD de l'OCDE par les pairs, ainsi que les rapports d'évaluation et de contrôle des Pays-Bas, ont tous recommandé de réduire cette fragmentation, soulignant les défis qu'elle pose en matière de durabilité, d'impact, de capacités du personnel et de qualité de la collaboration avec les partenaires. En 2019, le MAE a lancé une initiative intitulée « Moins, mieux, plus flexible » (*Minder, Beter, Flexibeler* [MBF] pour réduire le nombre de projets et de pays couverts ; voir le Graphique 2 et les enseignements tirés pour une seconde phase dans). La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » réaffirme avec force l'engagement en faveur d'un recentrage, en tant que méthode de travail essentielle pour concrétiser « des programmes plus vastes, portant sur moins de thèmes et à plus long terme ».

Graphique 2. Une initiative spécifique pour un meilleur impact

	MOINS	MIEUX	PLUS FLEXIBLE
	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le nombre de projets • Réduire l'étendue géographique 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre davantage l'accent sur l'impact et l'apprentissage • Renforcer les capacités et l'expertise du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la souplesse des procédures • Rendre les programmes plus adaptables
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 33 % de projets en moins ✓ Dispersion géographique des programmes centraux réduite de 1/3 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus et ressources pour l'apprentissage ✓ Parcours professionnel et plus de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budget et appels d'offre plus souples ✓ Programmes sur 10 ans permettant une adaptation continue
	<ul style="list-style-type: none"> → S'attaquer aux défis de dispersion restants → Maintenir concentration et continuité 	<ul style="list-style-type: none"> → Généraliser l'apprentissage → Suivi de la satisfaction du personnel → Renforcer l'impact 	<ul style="list-style-type: none"> → Accroître davantage la souplesse budgétaire → Équilibrer les méthodes thématiques de travail

Il existe trois différentes catégories de pays partenaires permettant aux Pays-Bas de différencier l'étendue de leur engagement.

- Douze pays cibles de la coopération au développement avec lesquels les Pays-Bas entretiennent une vaste relation : en particulier ceux qui sont les moins avancés et ceux qui connaissent des contextes fragiles, dans lesquels les Pays-Bas mobilisent des ressources considérables.
- Dix pays cibles de la coopération au développement avec lesquels les Pays Bas entretiennent une relation spécifique : coopération axée sur des défis sur lesquels les Pays Bas peuvent apporter une valeur ajoutée particulière.
- Quatorze pays où se combinent des activités d'échanges commerciaux et de développement (trois d'entre eux étant aussi des pays cibles) : principalement des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure dans lesquels les Pays-Bas recherchent des synergies entre la coopération au développement et la promotion des échanges commerciaux, en mettant l'accent sur les transitions écologique et numérique.

Le pays souhaite aussi se retirer de certains partenariats, en s'appuyant sur son expérience passée pour assurer une gestion responsable de ces retraits.

Les Pays-Bas devront tester si leur engagement est suffisamment ciblé. Compte tenu de leur niveau de financement, les Pays-Bas font généralement partie des 10 partenaires principaux - à défaut de faire partie des plus gros - dans les 12 pays cibles. Leur engagement plus limité dans les deux autres catégories est compréhensible, car il leur permet de maintenir des partenariats de coopération avec un plus large éventail de pays en dépit de ressources limitées. Par ailleurs, plusieurs programmes thématiques leur permettent de s'engager au-delà des pays prioritaires. Le MAE, qui encourage à se recentrer, a par exemple réduit le nombre de ses pays partenaires de 70 à 40 dans le développement du secteur privé. Toutefois, de 2020 à 2022, la part globale de financement affectée aux pays cibles n'a pas augmenté (32 %) et le financement octroyé à d'autres pays n'a pas diminué (aux alentours de 10 %)⁵. À l'avenir, les Pays-Bas devront tester si leur engagement limité dans de nombreux pays leur permet d'avoir de réels effets dans leurs secteurs prioritaires.

L'initiative « Moins, mieux, plus flexible » (MBF) a permis de réduire le nombre de projets, mais il faut continuer en ce sens. Pour ce qui concerne les programmes financés par les services centraux, le nombre d'activités a diminué de 33 %, même si les progrès sont inégaux entre les secteurs, comme l'était la situation de départ. La taille moyenne des projets a aussi augmenté. Toutefois, le nombre global de

projets financés au niveau central reste élevé et leur taille par pays demeure modeste, ce qui entraîne une pression importante sur les capacités du personnel ainsi que des risques en termes d'impact. Le suivi interne pour 2021 a chiffré la moyenne des versements annuels par pays et par projet à 0.4 million EUR pour les programmes gérés par les services centraux et à 0.8 million EUR pour les programmes gérés par les ambassades. En Ouganda, ces moyennes sont déjà nettement plus élevées (0.8 million EUR et 1.3 million EUR, respectivement). Toutefois, la charge de travail liée à la gestion de projets est élevée : en 2022, l'ambassade des Pays-Bas en Ouganda a assuré la gestion directe de 23 programmes, mais devait aussi être au courant de 76 programmes bénéficiant de versements octroyés par les services centraux et leur fournir un appui.

La Direction générale de la coopération internationale (DGIS) réfléchit à un moyen de renforcer l'impact de la coopération néerlandaise au développement et d'intensifier l'investissement à long terme. Les réflexions internes soulignent avec justesse que le renforcement de l'impact de la coopération et des budgets des programmes sont deux choses différentes, ce dernier point ne permettant pas toujours de faire progresser le développement mené par les acteurs locaux (Développement mené par les acteurs locaux : s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent la concrétisation de grandes ambitions). Il est donc essentiel de concevoir et de mettre en œuvre des programmes en tenant compte des possibilités d'accroître l'impact du développement au sein de programmes plus vastes, avec des mécanismes adéquats permettant d'aborder les problématiques et d'éviter une interruption des programmes. La mise en place d'un apprentissage contribuant à identifier des approches ou des partenaires de mise en œuvre adaptés à des investissements plus importants sera cruciale. Une telle approche exigeant une pérennité et un engagement à long terme, les Pays-Bas ont commencé à élaborer des programmes sur 10 ans, tant au niveau des services centraux qu'au niveau des ambassades. Il s'agit là d'une bonne pratique.

L'étendue de l'engagement dans les pays est un défi négligé. Si les Pays-Bas ont un axe thématique clair, la réalisation de toutes les priorités dans les pays partenaires amène les portefeuilles à englober de nombreux secteurs. Sur les 12 principales lignes de financement thématiques, les pays avec lesquels les Pays-Bas entretiennent une vaste relation reçoivent en moyenne un financement dans 9.8 domaines, tandis que les pays avec lesquels ils entretiennent une relation spécifique reçoivent un financement dans 9.3 domaines. Couvrir de manière adéquate un aussi grand nombre de secteurs représente un défi de taille pour les ambassades et risque d'affecter l'ambition des Pays-Bas de s'impliquer en profondeur sur chaque défi complexe. Dans la pratique, cela signifie que le personnel de l'ambassade couvre certains engagements sectoriels à temps partiel, ce qui limite sa capacité à s'impliquer dans la conception, le suivi et le dialogue politique. Cela signifie également que l'empreinte des Pays-Bas varie considérablement d'un secteur à l'autre. Alors que les Pays-Bas entrent dans la deuxième phase de l'initiative MBF, il serait important de prendre en considération les effets de la dispersion thématique dans chaque pays.

Le nombre d'instruments de financement dans le secteur privé pour atteindre des objectifs de développement reste élevé. L'examen par les pairs de 2017 avait recommandé de rationaliser les instruments du secteur privé de manière à éviter toute dispersion. L'évaluation de l'engagement du secteur privé menée par le Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB) des Pays-Bas est arrivée à une conclusion similaire, l'une de ses recommandations étant de « limiter le nombre d'instruments des politiques » et d'« éviter la fragmentation » (IOB, 2022^[12]). Toutefois, à l'heure actuelle, il existe plus de 50 instruments d'APD et hors APD différents qui permettent d'associer le secteur privé aux efforts de réalisation des objectifs de développement (IOB, 2021^[13]). Cette profusion complique l'identification des mécanismes de financement appropriés par les ambassades et les partenaires. Elle peut entraver le renforcement de l'impact de la coopération néerlandaise et génère des risques de chevauchement et de coordination insuffisante.

Le suivi de l'impact et des implications des efforts de rationalisation sera essentiel pour parvenir à un recentrage et s'y tenir. Les demandes des pays partenaires, l'évolution des priorités politiques, les événements actuels et l'attention médiatique sont autant de facteurs susceptibles d'entraîner un élargissement du portefeuille. La Cour des comptes a salué les progrès actuels, mais a mis en garde

contre les pressions persistantes exercées à cet égard (Netherlands Court of Audit, 2023^[14]). Il sera donc important de consigner les avantages d'un programme moins dispersé, de même que les problèmes posés par les domaines fragmentés restants. Le MAE pourrait étudier les moyens de répondre à de nouvelles demandes en impliquant clairement un moindre niveau d'engagement. Plutôt que de créer de nouveaux instruments de financement et de gérer directement des projets, le pays pourrait augmenter les contributions au budget central ou celles affectées selon des critères souples aux organisations de la société civile, qu'elles soient multilatérales ou internationales, et les conjuguer à un dialogue politique régulier.

Encadré 1. Premiers enseignements tirés de la rationalisation du programme de coopération en vue d'en accroître l'impact

Le MAE a tiré un certain nombre d'enseignements de son expérience qui vont éclairer la deuxième phase de l'initiative MBF (voir Graphique 2).

En particulier, l'axe stratégique doit porter sur un impact plus grand pour éviter de restreindre les efforts lorsque ce n'est ni nécessaire ni utile. Cela peut contribuer à guider la réflexion interne (par exemple, gérer les tensions liées au développement mené par les acteurs locaux) et soutenir la collaboration avec des institutions responsables comme le Parlement et la Cour des comptes, qui peuvent se demander si le MAE est désormais le mieux placé pour avoir un impact.

Une deuxième phase, « MBF 2.0 », accordera donc plus d'attention aux axes de travail « Mieux » et « Plus flexible », en particulier pour renforcer la programmation adaptative et obtenir des approches efficaces. Elle suivra aussi l'impact « interne », notamment les capacités des membres du personnel et leur satisfaction au travail.

Les efforts de rationalisation devraient être rapidement intégrés dans les processus de gestion existants. Plutôt qu'un exercice supplémentaire, la réflexion sur la concentration des efforts devrait faire partie de la conception stratégique nationale, de la planification annuelle et de la consultation régulière des réseaux des instances dirigeantes et du personnel. Il importe d'inclure systématiquement les ambassades dans les consultations. L'apprentissage au sein des équipes et des portefeuilles continuera d'être un élément important.

De concert avec les parties prenantes, le MAE pourrait étudier les moyens de maintenir son recentrage, notamment en répondant aux demandes complémentaires d'une manière qui impliquerait un moindre niveau d'engagement.

Note : Cette pratique est décrite plus en détail sur la plateforme des **Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement** : <https://oe.cd/58z>

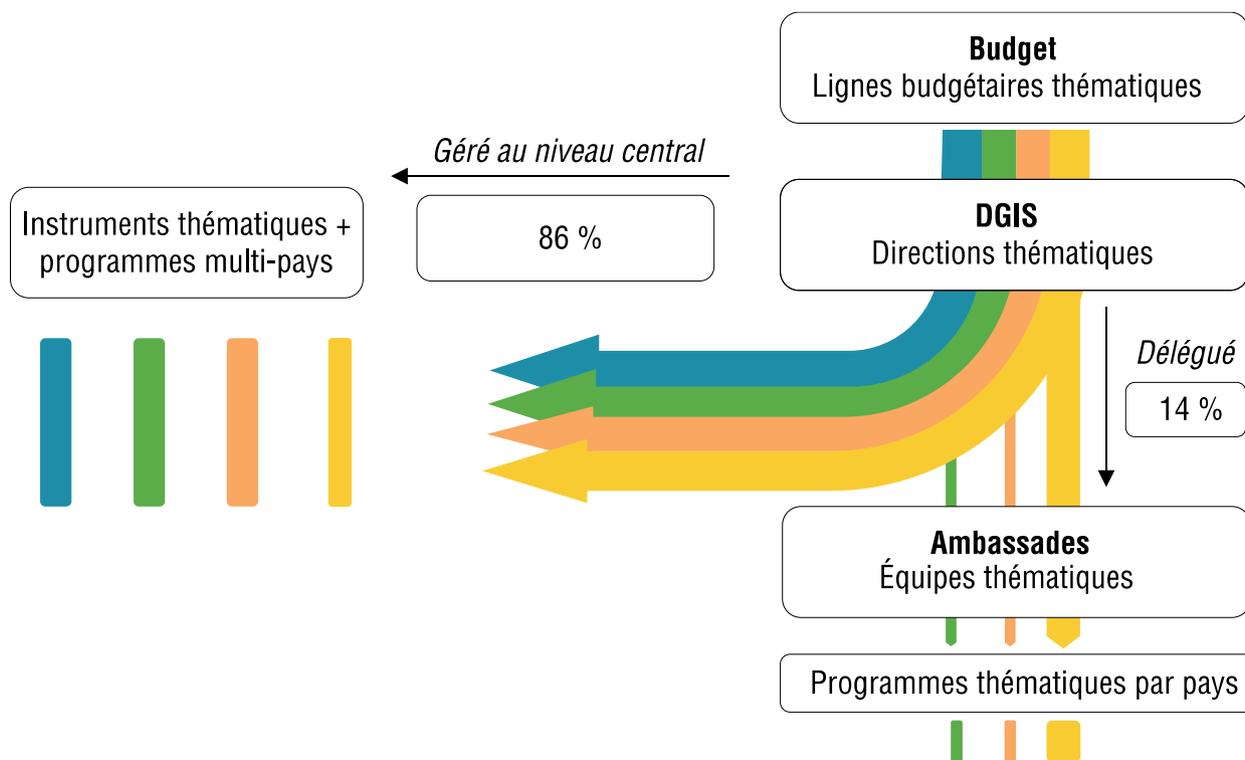
Une plus grande souplesse dans l'approche thématique sera essentielle pour assurer la conduite locale de la coopération bilatérale et son adaptation aux environnements fragiles

La coopération néerlandaise au développement est fondamentalement thématique plutôt que géographique. Ce constat vaut pour le budget, le cadre institutionnel et la programmation. Cinq lignes budgétaires thématiques⁶ au titre du budget consacré au commerce extérieur et à la coopération au développement représentent la plus grande partie de l'APD des Pays-Bas (61 % en 2023 ; d'autres postes de dépenses importants comprennent le budget destiné au renflouement de l'Association pour le développement international (IDA) et les dépenses consacrées aux réfugiés sur le territoire). Ces lignes budgétaires sont gérées par la Direction générale de la coopération internationale (DGIS), composée de

quatre départements thématiques (et d'une unité du personnel de coordination et consultative)⁷. Les services géographiques et les fonctions institutionnelles sont répartis dans tout le MAE. La programmation est aussi largement axée sur les thèmes. Si une petite partie des ressources est déléguée aux ambassades (14 %), ce sont les départements thématiques qui décident de la grande majorité des programmes (voir le Graphique 3). Par conséquent, les programmes centraux représentent la plus grande part du financement dans toutes les catégories de pays, et la moitié du budget du commerce extérieur et de la coopération au développement géré par le MAE n'est pas affectée par pays (voir le

Tableau 1.). Ce point différencie la coopération des Pays-Bas de celle de nombreux pays membres du CAD, dans lesquels la budgétisation, la prise de décision et la programmation sont centrées autour des pays partenaires (l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale de la Commission européenne étant un bon exemple).

Graphique 3. Flux des budgets alloués à la coopération au développement et aux échanges commerciaux pour les services centraux et les ambassades



Note : Les couleurs correspondent aux quatre lignes budgétaires principales thématiques, gérées par quatre départements thématiques de la Direction générale de la coopération internationale. Voir les notes 5 et 6 en fin de document.

Tableau 1. Allocations en faveur du commerce extérieur et de la coopération au développement par type de pays - services centraux et ambassades

En millions EUR, prix courants, moyenne 2021-22

	Gérées par les services centraux	Gérées par les ambassades
Non précisé	1 658.3	1.0
Pays cibles	639.2	444.8
Pays combinant aide et échanges commerciaux	242.1	14.5
Autres pays	254.9	57.2

Source : basé sur les données internes fournies par les Pays-Bas sur les paiements en espèces.

L'approche thématique néerlandaise comporte plusieurs avantages importants. Elle renforce la perspective systémique des Pays-Bas en reliant le travail d'influence sur les politiques mondiales à la programmation de la coopération avec les pays, comme énoncé dans les théories thématiques du changement. Elle guide aussi l'ambition des Pays-Bas d'influencer les processus mondiaux et le changement à l'échelle du système, en étroite coopération avec des partenaires clés, qu'ils soient multilatéraux ou issus de la société civile, et en lançant des programmes mondiaux de grande envergure. Centrée sur les domaines d'expertise des Pays-Bas, l'approche thématique permet de nouer des liens étroits avec les parties prenantes basées sur le territoire national et offre des débouchés au secteur privé néerlandais. Elle facilite également le regroupement et la communication des résultats, en établissant des liens clairs avec les Objectifs de développement durable (ODD). Enfin, elle renforce l'apprentissage entre les pays.

Cependant, sous sa forme actuelle, l'approche thématique néerlandaise peine à obtenir une coopération adaptée qui soit prise en main et menée localement. Bien que les approches thématique et géographique soient toutes deux utiles, elles ont des incidences différentes s'agissant des principes d'efficacité du développement. La principale entité politique où se déroule la coopération et où les décisions doivent être débattues avec les parties prenantes est le pays partenaire et non le secteur. En revanche, les budgets thématiques sont un facteur clé aux plus hauts niveaux de la prise de décision, concentrés aux Pays-Bas et non dans les ambassades. La réflexion thématique mène à des consultations et aux partenariats avec les responsables des domaines politiques concernés, qu'ils viennent du monde entier ou soient issus de la société civile néerlandaise, de la recherche, du secteur privé ou des organisations multilatérales. Cela explique aussi pourquoi les autorités et les parties prenantes des pays partenaires sont moins étroitement impliquées, voire pas associées directement au processus. Dans cette approche, la responsabilité du développement mené par les acteurs locaux incombe aux intermédiaires.

Les approches thématiques peuvent compliquer l'adaptation aux contextes nationaux. La conception des programmes dans les services centraux pour de multiples pays accroît le risque de concevoir des approches uniformes et inadaptées au contexte local. Il n'y a pas forcément de consultation sur ces programmes avec les ambassades, qui ne sont pas toujours en capacité de les suivre, et dont l'avis, lorsqu'elles peuvent le donner, n'est pas systématiquement pris en compte. Il est également difficile de créer des synergies entre les programmes gérés par les ambassades et ceux gérés par les services centraux. Les Pays-Bas ne sont pas non plus en mesure de présenter l'ensemble de leurs résultats par pays qui permettraient d'améliorer la responsabilité mutuelle. Les cloisonnements par thèmes compliquent le travail entre les secteurs, même là où ils constitueraient une bonne pratique du développement (par exemple le rapport eau-alimentation-énergie, l'accent sur la résilience ou l'approche intégrée pour répondre à la problématique des réfugiés). Cet aspect est renforcé par la reddition des comptes des lignes budgétaires par thèmes.

Améliorer la souplesse et renforcer les liens entre les services centraux et les ambassades est une première étape utile. Les financements thématiques délégués aux ambassades peuvent dans une

certaines mesures être utilisées avec souplesse au titre de l'article budgétaire thématique général si le contexte opérationnel l'exige, alors que les fonds des services centraux doivent être utilisés au titre du sous-article auquel ils étaient rattachés à l'origine. Le montant qui peut être transféré d'un thème à l'autre au niveau des ambassades a été porté à 2,5 millions EUR par an. Celles-ci peuvent aussi demander à ce que le budget soit réalloué ou à l'augmenter une fois par an. Les théories thématiques du changement reconnaissent l'importance du travail inter-services, et les activités d'un thème peuvent contribuer aux résultats d'un autre thème. Les équipes conjointes des pays élaborent les stratégies locales, si bien que les stratégies et les plans annuels reflètent désormais la plupart des programmes qui sont gérés par les services centraux en plus des activités déléguées. Il faut donc une étroite coopération dans le suivi de la mise en œuvre afin d'optimiser les synergies entre les programmes. Une co-conception et un cofinancement plus systématiques des activités permettraient d'instaurer une responsabilité partagée afin d'atteindre les objectifs à court et à long termes. Le pays pourrait tirer des enseignements d'un projet pilote visant l'harmonisation des pratiques entre des services de cinq pays⁸, décrit dans le document relatif au changement pour le développement du secteur privé (MFA, 2022_[15]).

À l'avenir, les Pays-Bas doivent envisager les moyens de mieux équilibrer les atouts et les défis inhérents à son approche thématique. À l'heure actuelle, les niveaux de délégation aux ambassades vont de 0 % (commerce durable, accueil des réfugiés dans la région) à 50 % ou plus (sécurité alimentaire, sécurité et état de droit). Ainsi, le MAE pourrait donc veiller à ce que le personnel discerne clairement⁹ quand un programme doit être géré au niveau central, c'est-à-dire lorsque les avantages d'un programme central l'emportent largement sur les inconvénients de ne pas déléguer des ressources au niveau local. Cela permettrait aussi aux ambassades de mieux anticiper et d'éclairer la planification des capacités, tant au niveau des ambassades qu'au niveau des services centraux. Deuxièmement, il est possible de renforcer l'adaptation au contexte national et la prise en main locale des programmes gérés par les services centraux, ce qui donnerait une plus grande souplesse aux approches multi-pays et garantirait que les ambassades et les acteurs locaux soient associés dès le stade de la conception.

La planification stratégique des effectifs commence à porter ses fruits mais exigera une attention constante

Si le volume des effectifs, la définition des trajectoires professionnelles et la stabilité des contrats ont tous connu une amélioration, la charge de travail élevée et ses conséquences sur le bien-être du personnel subsistent. L'attribution de 10 millions EUR pour le recrutement de personnel supplémentaire à la DGIS a entraîné de nouvelles affectations à l'étranger. La conversion des contrats temporaires en contrats permanents augmente. Le recrutement externe cible les domaines dans lesquels des départs à la retraite sont à venir. Les trajectoires de carrières généralistes et spécialisées ont été précisées et les voies d'entrée pour les stagiaires et les contractuels ont été définies, en mettant notamment l'accent sur la diversité et l'inclusion. Il faudra suivre la mise en œuvre des dix recommandations relatives à la planification des effectifs formulées en 2020¹⁰ et s'assurer de la satisfaction du personnel pour maintenir la dynamique. Dans une enquête auprès du personnel réalisée en 2021, 57 % des membres de la DGIS disaient avoir une charge de travail trop élevée voire bien trop élevée, soit un niveau supérieur à tous les autres services du MAE (InternetSpiegel en collaboration avec Effactory, 2021_[16]). Les résultats de l'enquête montrent que les membres du personnel sont impliqués dans leur travail et aiment ce qu'ils font, ce qui est un excellent point de départ pour la direction.

Trouver un équilibre entre compétences en diplomatie et en développement reste compliqué et attirer du personnel pour des affectations dans des contextes fragiles s'avère particulièrement difficile. En évitant que certaines fonctions clés soient soumises à la rotation du personnel, la DGIS faciliterait davantage l'accumulation d'expertise, tandis qu'une plus grande mobilité entre circuits diplomatiques et filières du développement éviterait les cloisonnements et élargirait le vivier de talents du MAE. En dépit des incitations, les membres du personnel rechignent à accepter des affectations dans des pays aux contextes fragiles et le recrutement de personnel expérimenté sera particulièrement important

en sus des nouveaux postes créés au niveau débutant. S'agissant d'un problème courant chez les donneurs¹¹, l'OCDE a mis en place un exercice d'apprentissage par les pairs sur la gestion des ressources humaines dans les contextes fragiles qui a permis de formuler plusieurs recommandations en rapport avec les incitations et le développement professionnel dont il serait bon de tenir compte. Certains membres du CAD ont mené diverses approches¹², mais l'évaluation de leur degré de réussite n'est pas encore disponible (OCDE, 2015^[17]).

Les capacités des ambassades requièrent plus d'attention, compte tenu de la hausse attendue des délégations budgétaires et de la participation à la gestion des programmes centraux. Les projets d'augmentation des délégations budgétaires devront s'accompagner d'une évaluation des besoins en ressources humaines au niveau du pays concerné, tandis qu'il faudra prendre en compte le temps consacré à la conception des programmes centraux. Pendant leur visite du pays, les partenaires ont aussi exprimé le souhait que le personnel de l'ambassade participe davantage, par exemple en jouant un rôle actif dans les comités directeurs, mais la charge de travail trop élevée ne permet pas ce niveau de participation. Une plus grande concentration des efforts au niveau national contribuerait à renforcer cette implication. La mise en place d'un développement mené au plan local peut également exiger un renforcement des capacités au niveau de l'ambassade et de nouvelles compétences pour le personnel de l'ambassade et des services centraux. Il faudra par exemple envisager à ces deux niveaux des approches de gestion adaptative pour mieux réagir aux évolutions du contexte local. Les plans de développement des capacités pourraient aussi réfléchir à des moyens de sensibiliser davantage les partenaires aux dynamiques de pouvoir. Ils pourraient également renforcer les connaissances et la souplesse requises pour mettre en œuvre différents types de mécanismes de financement en fonction du contexte, du projet et des partenaires (voir section « Développement mené par les acteurs locaux : s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent la concrétisation de grandes ambitions »).

Le suivi de l'enquête menée auprès du personnel et du rapport exploratoire sur le racisme au sein du MAE (Ministère des Affaires étrangères, 2022^[18]) **offre l'occasion de reconnaître le rôle essentiel du personnel local et de démontrer la volonté de traiter les doléances.** Environ un tiers du personnel chargé du développement est embauché localement et son taux de maintien en poste est élevé¹³. Leurs collègues et partenaires reconnaissent que le personnel local est essentiel à la préservation de la mémoire institutionnelle et au renforcement des réseaux locaux, indispensables à un engagement contextualisé. Les membres du personnel local ont toutefois peu de possibilités d'évolution, nombre d'entre eux conservant la même fonction au même niveau hiérarchique pour toute la durée de leur contrat. Par ailleurs, le rapport sur le racisme a relevé des incidents isolés et des problèmes systémiques. Si le personnel local a grandement apprécié ce rapport sur le racisme, il en attend désormais des mesures : un suivi clair de la part de la direction (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[19]) sera un point de départ important. La réponse de la direction conjuguée aux efforts des ambassades offrirait une occasion unique de débattre des problèmes structurels et d'inviter le personnel local à faire part de ses observations afin d'éclairer la prise de décision sur ces questions à l'échelle du ministère.

Une forte culture de l'apprentissage constitue un excellent tremplin pour mettre davantage l'accent sur l'impact durable

Les Pays-Bas sont depuis longtemps dotés d'une culture de l'apprentissage fondée sur la réflexion critique, la résolution multipartite des problèmes et la volonté d'agir en fonction des enseignements tirés de l'expérience. Grâce à un suivi et une évaluation solides en étroite collaboration avec des institutions et des parties prenantes du monde de la recherche et du conseil, le pays procède à des analyses de fond, formulant des recommandations applicables à des défis complexes liés au développement. Il existe une culture d'échange d'expériences et d'apprentissages grâce à des équipes mixtes, des communautés de pratique et des plateformes de connaissances spécifiques auxquelles participent des parties prenantes extérieures. Un « festival de l'échec » a renforcé l'importance d'apprendre de ses erreurs (voir l'Encadré 2). Le caractère obligatoire des réponses publiques aux

évaluations et aux conseils sur les politiques, mais aussi les exigences en matière d'assurance qualité, garantissent que ces contributions éclairent réellement la prise de décision relative aux politiques et à la programmation. La décision de mieux cibler les efforts et le fait de repenser substantiellement la manière dont l'aide et les échanges sont susceptibles de répondre aux conclusions des évaluations, par exemple en se recentrant sur les secteurs plutôt que sur les entreprises individuelles, en sont des illustrations frappantes.

Encadré 2. Un « festival de l'échec » a aidé la DGIS à approfondir sa culture de l'apprentissage en célébrant le fait d'apprendre de ses erreurs

Comme dans tout domaine d'action, les obstacles et les échecs font partie intégrante de la coopération au développement. Les échecs sont une source précieuse d'apprentissage, ce qui peut améliorer la coopération au développement. Toutefois, les attentes du public et la culture interne incitent souvent à minimiser les échecs au lieu d'en tirer les enseignements. Une enquête réalisée auprès du personnel chargé de la coopération a mis en évidence qu'il y avait encore de la marge pour apprendre de ses erreurs (InternetSpiegel en collaboration avec Effectory, 2021^[16]).

Pour reconnaître l'utilité de tirer des enseignements de ses erreurs, la DGIS a organisé un « festival de l'échec » au cours duquel les collaborateurs ont ouvertement échangé sur leurs échecs et appris de ceux des autres. Le Comité de direction du MAE a salué une telle ouverture. Il y a de l'intérêt pour l'organisation d'un « festival de l'échec » dans l'ensemble du MAE.

Plusieurs facteurs ont joué un rôle essentiel dans la réussite de l'événement :

- Leadership : les membres des instances dirigeantes ont soutenu l'événement et partagé leurs propres échecs.
- Honnêteté : les présentations étaient axées sur de véritables erreurs, sans conclusion positive.
- Coaching : une troupe de théâtre a conseillé les employés sur la manière de faire le « récit de leur échec » d'une manière plaisante.
- Atmosphère : le choix d'un site en extérieur, dans un climat détendu, a été propice à un environnement collaboratif positif.

Source : Notes internes du personnel, Ministère des affaires étrangères..

Les parties prenantes reconnaissent qu'il faut diriger l'attention sur la notion d' un impact durable plutôt que sur les résultats quantitatifs. En réponse aux attentes politiques et publiques, les Pays-Bas ont réalisé des investissements importants dans la collecte et la communication de données sur les résultats, présentées sur un portail en ligne (OCDE, 2021^[20]). L'agrégation d'indicateurs quantitatifs (comme les populations touchées) est un élément essentiel à cet égard. Par exemple, dans la politique de coopération « Faire ce que nous savons le mieux faire », le gouvernement souligne qu'un nouveau financement permettra à 50 millions de personnes de disposer d'énergies renouvelables et à 4 millions d'autres de mieux se nourrir . C'est un très bon outil de communication, mais le gouvernement reconnaît qu'il a accordé trop d'attention aux résultats quantitatifs à court et moyen termes, un problème que pointent également les évaluations menées par le Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB). Il était donc plus difficile de garantir que les programmes répondent pleinement aux besoins en développement dans un contexte donné et soient axés sur un impact durable. Pour faire évoluer son approche, le MAE assure le suivi d'indicateurs qualitatifs liés à l'influence des politiques et au processus de changement dans son financement des organisations de la société civile (OSC).

Le MAE réalise des investissements conséquents dans les approches à long terme et l'apprentissage continu dans ses opérations. Il s'est engagé à élargir ses travaux d'évaluation pour englober des examens systématiques à plus long terme et davantage d'évaluations *ex post*, ainsi qu'à surveiller des effets imprévus. Plusieurs nouveaux programmes sont mis en place sur 10 ans et peuvent être réévalués au bout de cinq ans. Chaque nouvelle stratégie nationale pluriannuelle doit comporter un programme d'apprentissage spécifique. De la même manière, les lignes directrices des programmes encouragent l'intégration de l'apprentissage, et les nouvelles orientations mettront davantage l'accent sur la gestion adaptative. L'apprentissage sera un élément fondamental permettant d'investir dans les approches qui fonctionnent et de les redimensionner. Le nouveau programme en rapport avec les OSC est doté d'un budget de 25 millions EUR destiné à l'apprentissage et comprend notamment des évaluations et des recherches transfrontalières. Au titre des bonnes pratiques, l'apprentissage comprend aussi les acteurs issus des pays partenaires, ce qui contribuera à la production de résultats pertinents au niveau local et à accroître leur utilisation, comme le montre l'expérience d'autres membres du CAD (OCDE, 2021^[21]).

Des capacités suffisantes en personnel sont essentielles pour un effort d'apprentissage plus fructueux. Le nouveau programme d'apprentissage génère des attentes supplémentaires de la part des membres du personnel. Ceux-ci devront investir dans la conception, la supervision des activités d'apprentissage et y participer, puis synthétiser et consigner les leçons apprises, notamment grâce à l'utilisation d'un nouvel outil de gestion de projet. En réponse, le MAE a déjà accru ses capacités en personnel pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, notamment grâce à une unité qui y est consacré et à des points de contacts répartis entre les différents services, qui échangent au sein d'une communauté de pratique. En outre, la direction devra veiller à ce que l'initiative du MAE réduise réellement la charge de travail liée à la gestion de projet et permette de consacrer du temps à l'apprentissage. En ce qui concerne les efforts sur les programmes gérés par les services centraux, il sera important d'inclure à la fois le personnel expatrié et le personnel local d'ambassade pour faire en sorte que les enseignements profitent à tout le système de coopération. À cet égard, le programme lié aux OSC mentionné au paragraphe ci-dessus crée un précédent positif.

Les systèmes de gestion des risques doivent reposer sur des fondations solides et évoluer pour s'adapter à des contextes fragiles

Les Pays-Bas reconnaissent l'importance de la gestion et de la prise de risques dans la coopération au développement. L'accent mis sur les contextes fragiles, voire extrêmement fragiles, en dit long sur l'engagement néerlandais à œuvrer dans des environnements présentant des risques importants sur les plans sécuritaire (pour le personnel et les partenaires), politique (exposition dans le pays d'origine du fait de problèmes de gouvernance dans les pays partenaires) et opérationnel (faire face à des revers et à des difficultés pour produire des résultats). Dans le même temps, l'étroite surveillance du Parlement et de l'opinion publique en matière de coopération au développement peut conduire à éviter les risques. Dans la politique de coopération « Faire ce que nous savons le mieux faire », le gouvernement évoque ce dilemme : il fait tout pour limiter les risques au maximum, tout en reconnaissant que la prise de risques calculés est nécessaire pour exercer un impact. Le personnel et les partenaires sont très sensibles à cet engagement de gérer les risques plutôt que de les éviter (qui est tout à fait conforme au Partenariat de Busan (OCDE, 2020^[22]) et à la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix [OECD/LEGAL/5019]), et ils attendent désormais des directives précises pour l'appliquer de manière concrète.

Un dialogue efficace et continu avec les acteurs clés, notamment le Parlement et l'opinion publique, peut améliorer le soutien aux efforts de gestion des risques. Il pourrait s'agir de communiquer sur l'appétence globale pour le risque, sur la gestion des risques dans l'ensemble des portefeuilles et la qualité des systèmes de gestion des risques. À l'instar de ce qu'ont entrepris de faire les États-Unis (USAID, 2018^[23]) et le Royaume-Uni (HM Government, 2020^[24]), les Pays-Bas pourraient

élaborer une déclaration sur l'appétence pour le risque présentant le niveau de risque qu'ils sont désireux de prendre pour une typologie de risques donnée et divers contextes. Cet exercice serait l'occasion d'impliquer les parties prenantes clés dans la discussion sur les dilemmes et les arbitrages concernant, par exemple, les initiatives de développement menées localement. Les Pays-Bas pourraient aussi expliquer comment se répartissent les risques au sein du portefeuille, afin de montrer que, au sein des pays et des programmes et entre eux, certaines activités sont moins risquées, quand d'autres le sont davantage. En conséquence, cela pourrait amener une meilleure acceptation du profil de risque global du portefeuille. Enfin, une communication active sur les systèmes, à la fois pour gérer les risques ou y répondre lorsqu'ils se matérialisent, pourrait contribuer à garantir que des incidents isolés ne mettent pas en péril l'ensemble du programme de coopération, mais servent plutôt à vérifier l'efficacité des systèmes de gestion des risques, sachant qu'un système de ce type qui fonctionne bien fera émerger non pas moins, mais plus de risques.

Les systèmes de gestion des risques se sont améliorés mais restent axés sur le risque fiduciaire.

Une unité centrale, le Département de contrôle et de supervision de la qualité (FEZ), oriente les processus de gestion des risques à l'échelle du ministère, en mettant l'accent sur trois catégories : stratégique, discutée au niveau du Comité de direction du MAE et retranscrites dans les stratégies nationales pluriannuelles (SPP) ; tactique, fondée sur les plans annuels ; et opérationnelle, fondée sur l'évaluation et la supervision des partenaires. Le MAE a récemment mis en place de nouvelles mesures pour répondre aux recommandations sur la gestion des risques formulées par la Cour des comptes. D'autres améliorations du système pourraient répondre aux préoccupations des partenaires quant à la concentration de la gestion des risques sur le risque fiduciaire. Faire porter l'attention sur un éventail de risques plus large conformément aux engagements internationaux (voir l'Annexe B) peut contribuer au renforcement d'une approche plus globale. Les Pays-Bas pourraient transposer dans d'autres catégories de risques les approches et les enseignements tirés de son bilan solide en matière de réduction des risques d'exploitation sexuelle, atteintes sexuelles et harcèlement sexuel (SEAH) dans le secteur du développement.

Les capacités d'identification des risques ont été renforcées mais doivent s'accompagner de processus à l'appui de la gestion et de l'atténuation du risque ainsi que d'orientations plus claires à destination des ambassades.

Les orientations pour le récent cycle des SSP mettaient davantage l'accent sur l'identification des risques propres à chaque contexte, entre autres. Le FEZ a travaillé avec des équipes de pays sur la planification de scénarios. Une récente communauté de pratique sur le risque facilite la discussion sur les questions que se posent les équipes. Cependant, des processus de gestion institutionnelle¹⁴ plus clairs guideraient et rassureraient le personnel. L'usage croissant du partage d'analyses avec d'autres donneurs et partenaires au niveau national pourrait compléter les efforts internes et compenser les contraintes du personnel d'ambassade en matière de capacités.

Les partenaires ont souligné la nécessité d'un partage plus équitable des risques, à l'encontre de la pratique actuelle consistant à transférer les risques opérationnels et financiers sur les partenaires.

Le pays est bien placé pour devenir un chef de file international sur cette question, en s'appuyant sur son travail dans le secteur humanitaire en tant que partenaire conjoint de l'Initiative pour un partage des risques (CPI, 2023_[25]), dans le cadre du Grand Bargain¹⁵. Les approches élaborées au titre de cette initiative dans le secteur humanitaire, dans lequel tous les acteurs - donneurs, intermédiaires et organisations chargées de la mise en œuvre - sont engagés dans une gestion des risques collective plutôt qu'organisationnelle, (CPI, 2023_[25]) pourraient inspirer des actions dans la programmation du développement. Compte tenu de l'importance accordée aux contextes fragiles, une approche plus granulaire ou nuancée de la gestion des risques confortera la capacité des Pays-Bas à produire des résultats et à promouvoir un développement durable (voir la section suivante sur le travail dans des contextes fragiles).

Recommandation

3. En s'appuyant sur l'initiative « Moins, mieux et plus flexible » pour favoriser un impact durable, les Pays-Bas devraient :
 - a. préserver les acquis du processus de rationalisation de leur portefeuille et veiller à ce que les dotations restent axées sur les priorités thématiques et géographiques ;
 - b. poursuivre les initiatives visant à renforcer leurs capacités en matière de ressources humaines ;
 - c. remédier à la fragmentation des portefeuilles et des instruments de financement, dans les cas où le système de coopération n'est pas en mesure de mobiliser des capacités et des ressources à grande échelle.
4. Tout en préservant les points forts de leur approche thématique, les Pays-Bas devraient veiller à adapter cette dernière aux contextes locaux en :
 - a. offrant une plus grande souplesse entre les thèmes, en termes de finances et de reddition de compte ;
 - b. accroissant la délégation financière lorsqu'une telle mesure sert des objectifs stratégiques et en renforçant en conséquence les capacités des ambassades et leur rôle dans l'adaptation des programmes aux contextes locaux.
5. Les Pays-Bas devraient encore améliorer leur approche de la gestion des risques en aidant le personnel à pondérer divers risques et objectifs, notamment en élaborant une déclaration sur l'appétence pour le risque, se concentrant sur le partage des risques plutôt que sur leur transfert vers les partenaires de mise en œuvre, et en coopérant de manière proactive avec l'ensemble des parties prenantes à l'exercice de la redevabilité.

Travailler dans des contextes fragiles : un exemple de patience stratégique et de souplesse de l'engagement à long terme

Les travaux donnant la priorité à l'engagement dans les pays fragiles bénéficient de méthodes de travail claires et d'une perspective à long terme

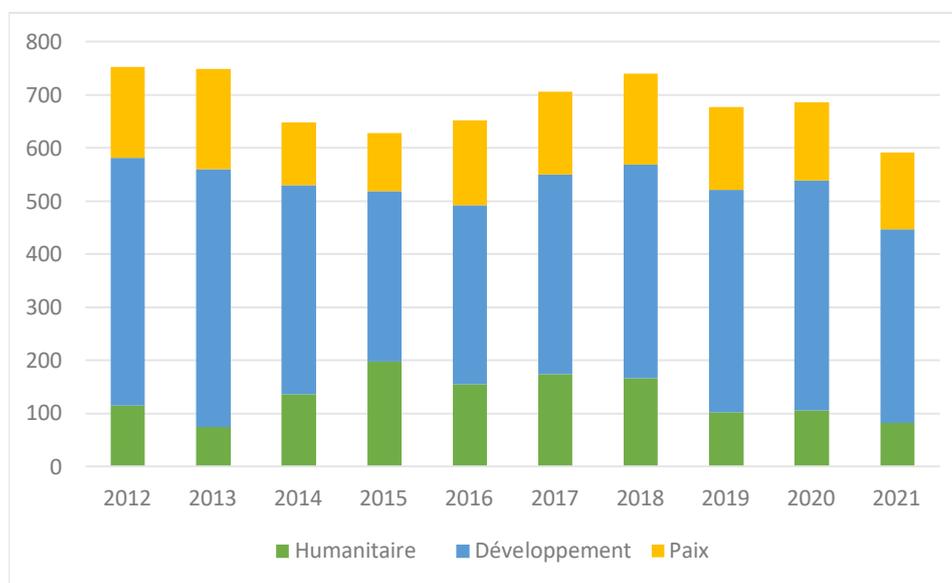
Les Pays-Bas ont considérablement renforcé leur approche concernant les problématiques en milieux fragiles depuis le dernier examen par les pairs. Les activités qui se concentrent sur les contextes fragiles bénéficient de méthodes de travail claires, de partenariats fondés sur la souplesse et l'innovation, et de la mise en application des enseignements tirés de l'expérience. La stratégie néerlandaise « Faire ce que nous savons le mieux faire » propose des méthodes de travail innovantes sur mesure visant à améliorer la qualité et la sensibilité au conflit de l'aide dans les contextes fragiles grâce notamment à : une programmation adaptative et une prise de risque calculée, une approche intégrée, une participation à un dialogue critique mais constructif, un investissement dans des objectifs à long terme et une attention à l'apprentissage. Ces principes sont en cours de réalisation. La stratégie fait explicitement référence aux conclusions des évaluations récentes et souligne que « la réussite à court terme est souvent une illusion », en particulier dans les contextes fragiles, et que c'est sur le long terme qu'il faut s'attendre à un impact¹⁶. Ces principes commencent à se traduire par des cycles de programmation plus longs dans certains domaines thématiques, et l'on observe dans l'ensemble du système une nette volonté d'adopter une perspective à plus long terme. Les partenaires des Pays-Bas décrivent ce pays comme un « ami

critique » qui cherche constamment à élaborer de nouvelles approches, à dégager des enseignements et à rectifier sa trajectoire.

Le financement provenant des Pays-Bas est de bonne qualité, s'appuie sur des principes et est cohérent dans l'ensemble de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, en mettant l'accent de façon louable sur cette dernière. En 2021, l'APD allouée aux contextes fragiles représentait plus de 84 % de l'APD ventilable par pays des Pays-Bas. L'APD totale allouée aux opérations de paix¹⁷, dont les activités de prévention, s'élève à environ 23 % pour les dix dernières années et à 22 % pour 2021 ; ces chiffres sont bien supérieurs à la moyenne des membres du CAD, qui s'établissait à 12 % en 2020 (OCDE, 2023^[26]). En ce qui concerne les contextes fragiles, ce chiffre passe à 26 % pour 2021 (voir le Graphique 4).

Les Pays-Bas sont en tête des contributions mondiales aux organisations et mouvements pour les droits des femmes. En 2021, ils ont attribué 10 % du total de leur APD consacrée à la paix à des activités entreprises dans le domaine des droits des femmes, ce qui illustre leur engagement en faveur de l'égalité des genres et souligne le rôle essentiel des femmes dans la recherche de la paix, la prévention et le développement durable. La même année, le soutien apporté à la participation démocratique et à la société civile représentait près du quart de l'APD néerlandaise en faveur de la paix¹⁸. Le soutien apporté aux institutions comme l'Institut néerlandais pour la démocratie multipartite (*Netherlands Institute for Multiparty Democracy*), en particulier dans des pays marqués par un contexte politique difficile comme le Mali, le Burkina Faso ou le Myanmar, favorise l'inclusivité dans les processus politiques, les activités de plaidoyer et l'espace civique. Au Yémen, l'aide apportée aux groupes de réflexion et aux processus comme le Forum international du Yémen (« *Yemen International Forum* ») contribue à garantir le maintien d'un dialogue inclusif entre tous les Yéménites, à promouvoir les objectifs de recherche de la paix et à éclairer le processus de paix soutenu internationalement¹⁹.

Graphique 4. APD néerlandaise allouée à des contextes fragiles pour l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (2012-21)



Note : Versements bilatéraux bruts, en millions USD (prix de 2020)

Source : Système de notification des pays créanciers de l'OCDE (2023) et plateforme « États de fragilité » (OCDE, 2023^[27])

StatLink  <https://stat.link/th490z>

Privilégier l'analyse intersectorielle et l'analyse de l'économie politique pourrait permettre d'avoir un plus fort impact dans l'ensemble de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. Les SPP et les processus de planification annuels offrent aux équipes-pays une plateforme leur permettant de conduire des analyses plus itératives entre les différents thèmes et secteurs concernés, ce qui peut renforcer l'approche intégrée. Dans les contextes fragiles, il est particulièrement important d'analyser l'économie politique dans tous les secteurs pour pouvoir élaborer une définition réaliste de la réussite et d'orienter à la fois l'engagement politique en fonction de la connaissance des risques et d'une programmation prenant en compte la dimension de conflit. Dans la pratique, ces travaux d'analyse devraient permettre de rapprocher plus systématiquement les services centraux et les ambassades, ainsi que leurs travaux de programmation respectifs, et de renforcer le rôle des équipes-pays dans l'établissement de liens entre les programmes de différents domaines thématiques. Cela pourrait permettre aux Pays-Bas de privilégier des objectifs de résilience de plus grande ampleur et d'éclairer leur approche en matière de programmation adaptative. À titre d'exemple, les interventions dans le secteur de l'eau pourraient être davantage liées à des programmes thématiques portant, par exemple, sur la sécurité alimentaire, les résultats dans le domaine de la santé, l'agriculture, le développement du secteur privé ainsi que sur les migrations et les déplacements tout en harmonisant les initiatives en faveur de la cohésion sociale et de la stabilisation menées par les sections politiques des ambassades. Cette démarche contribuerait à réduire la tentation de cloisonner davantage les projets pour lesquels l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix est un objectif en soi, et favoriserait plutôt un alignement, une cohérence et une complémentarité à plus grande échelle au moyen d'approches programmatiques.

Il est essentiel pour les Pays-Bas de tirer parti de leur positionnement au sein des organismes et organisations multilatéraux pour faire avancer leurs priorités dans les contextes fragiles, voire pour nouer de nouveaux partenariats. Les Pays-Bas s'appuient volontairement sur le système multilatéral pour atteindre leurs objectifs politiques et de développement. Leur participation à des initiatives de l'Équipe Europe (Team Europe) et à la programmation conjointe de l'UE, et leurs fonctions stratégiques au sein des conseils et comités des organismes multilatéraux permettent au pays de faire progresser les priorités et les normes en matière d'action publique au niveau international. Les Pays-Bas ont ainsi travaillé dans l'ensemble du système des Nations Unies pour que des dispositions cohérentes relatives à l'exploitation sexuelle, aux atteintes sexuelles et au harcèlement sexuel soient incluses dans tous les contrats, et ont fait en sorte qu'un solide programme d'action sur la santé mentale soit intégré dans les interventions humanitaires et de développement. Les partenaires souhaitent que davantage d'efforts soient déployés pour encourager les autres donateurs à suivre cet exemple. Dans les cas où le dialogue politique est limité ou lorsque le contexte national restreint les possibilités d'action, par exemple en matière de soutien budgétaire, les Pays-Bas mettent à profit leur position vis-à-vis de l'Union européenne, des Nations Unies et de la Banque mondiale pour contribuer à la réalisation des objectifs communs en partageant les risques et les responsabilités et en participant au dialogue politique. C'est ce que l'on observe notamment dans le cadre du programme sur l'État de droit en Ouganda (voir l'Encadré 3).

Les Pays-Bas sont bien positionnés pour continuer de promouvoir l'engagement dans les contextes fragiles et la mise en place d'approches de gestion des risques, à l'heure où le CAD et d'autres acteurs sont aux prises avec ces problématiques. La volonté de toujours améliorer les travaux entrepris et d'en tirer des apprentissages, notamment par le biais d'une fonction d'évaluation solide, est essentielle pour permettre aux Pays-Bas de s'engager dans des contextes fragiles sur lesquels pèsent des contraintes politiques. Le MAE et l'IOB produisent un ensemble précieux de données²⁰ grâce à leur volonté de s'attaquer de front à des questions difficiles, comme l'amélioration de la gestion des risques, l'engagement dans des contextes politiquement complexes et l'efficacité de la politique humanitaire néerlandaise. Les Pays-Bas sont bien placés pour continuer à défendre ces questions, et la communauté du CAD peut tirer profit de leur expérience pour éclairer sa réflexion sur les objectifs réalistes que l'APD pourrait permettre d'atteindre dans les contextes fragiles et extrêmement fragile²¹.

Les efforts visant à trouver un équilibre entre les préoccupations liées à la redevabilité et à la légitimité constituent une base solide pour le maintien de l'engagement néerlandais et le renforcement du dialogue dans les pays fragiles

Les Pays-Bas font tout leur possible pour maintenir leur engagement dans les territoires les plus difficiles, reconnaissant que le fait de se désengager et de se réengager peut engendrer des coûts élevés. Faire face à une évolution soudaine du contexte reste un défi, mais les pratiques émergentes offrent une assise solide pour la mise en place d'une approche structurée et itérative dans les contextes les plus complexes. Le fait de se concentrer sur les contextes fragiles augmente le risque d'être confrontés à une instabilité politique et à une dégradation du dialogue politique avec les autorités des pays partenaires. Les événements de 2021 en Afghanistan sont un exemple extrême de ce qui peut se produire lors d'un changement politique ou sécuritaire brutal. Le MAE a commencé à développer des mécanismes permettant d'évaluer le positionnement des Pays-Bas dans le cas d'une évolution soudaine de la situation, par exemple dans le cadre d'un coup d'État. Pour ce faire, il faut analyser tout à la fois les relations politiques et sécuritaires, le portefeuille de coopération au développement, les mesures de sauvegarde, les risques, l'exposition aux risques, le principe consistant à ne pas nuire, la protection des individus et les besoins des populations locales afin d'étayer toute décision de maintien, de réduction ou d'arrêt des programmes. Il s'agit d'un processus de nature politique qui peut prendre du temps, comme on l'a vu récemment au Burkina Faso ou au Mali, où la prise de décision est montée jusqu'au niveau ministériel et a demandé plusieurs mois ; pour autant, il est essentiel dans la mesure où il permet de prendre des décisions éclairées et en toute connaissance de cause quant au maintien de la coopération et à ses modalités. Grâce à cette approche adaptative, les Pays-Bas peuvent continuer de préserver la confiance et de cultiver les réseaux locaux, même lorsque l'ampleur de leurs programmes de développement a été considérablement réduite, comme on l'a vu par exemple au Yémen au cours de la dernière décennie, tout en restant prêts à les déployer de nouveau lorsque cela est possible. Cette approche constitue une bonne pratique.

Dans les contextes fragiles, le maintien de l'engagement implique de se concentrer sur la paix, la prévention et la politique, et l'approche intégrée néerlandaise pourrait renforcer encore le rôle du pays en tant que partenaire à long terme pour la stabilité. Dans ces environnements, le développement relève d'un effort politique. Une évaluation de 2021 a montré l'existence de tensions dans le cadre des approches de prévention de l'extrémisme violent, entre les interventions sécuritaires à court terme et les stratégies de prévention à plus long terme déployées par les directions chargées de la coopération politique et du développement au sein du MAE. Elle a appelé à une coordination plus étroite et à la mise en place de cadres communs entre les instruments politiques et de développement (IOB, 2021^[28]). Au Mali, l'IOB a constaté que l'approche intégrée de la contribution néerlandaise à la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) n'avait pas été clairement définie et était devenue un objectif en soi plutôt qu'une méthode structurée permettant de s'appuyer sur une série d'instruments d'action (IOB, 2022^[29]). En Ouganda, où la transition politique s'annonce complexe, les SPP et les plans annuels ne donnent qu'une vision limitée du rôle que joue la coopération néerlandaise au développement dans le soutien d'une transition pacifique. Une formulation plus claire des objectifs stratégiques communs en matière de prévention et de paix peut contribuer à renforcer l'approche intégrée dans la pratique, à encourager une action précoce en faveur de la stabilité et à favoriser une meilleure harmonisation des actions politiques, à l'appui de la paix et du développement en vue d'un impact à long terme. Elle peut également favoriser un resserrement des liens entre les lignes budgétaires centrales et les délégations budgétaires, y compris les instruments consacrés aux droits de la personne, à la stabilité, au développement sociétal et aux activités culturelles gérés en dehors de la coopération au développement.

Le maintien délibéré d'une action auprès des populations nationales est important pour appuyer l'engagement des Pays-Bas dans les contextes fragiles. La politique de développement des Pays-Bas reconnaît qu'en ciblant la fragilité, on porte une plus grande attention aux risques et à la redevabilité. Dans

la pratique, les partenaires font état d'une tendance à concentrer les efforts sur la gestion des risques fiduciaire au détriment de la réalisation des objectifs, principalement en raison du suivi très attentif des publics nationaux. Les Pays-Bas investissent dans les capacités de gestion des risques et ont testé différentes méthodes pour mieux faire comprendre aux populations les réalités complexes qui caractérisent les contextes fragiles. L'expérience acquise dans le cadre du soutien qu'ils apportent au secteur de l'État de droit, en particulier en Ouganda, a montré que la communication d'informations plus détaillées sur les programmes était un bon moyen d'influer sur l'appétence pour le risque au niveau national (voir l'Encadré 3). En ce qui concerne l'importance de l'engagement dans les environnements marqués par des contraintes pesant sur la politique, il est essentiel de poursuivre les efforts pour garantir la continuité de la collaboration avec des parties prenantes comme les conseillers politiques et le personnel technique, le parlement, les commissions législatives, d'autres ministères, mais aussi les médias et les groupes d'intérêt, afin que la population ait une meilleure compréhension des enjeux et pour lutter contre la désinformation et la mésinformation, qui sont souvent propagées via les médias sociaux. Les évaluations et les données probantes, dans le cadre desquelles les Pays-Bas s'imposent de rendre des comptes et n'hésitent pas à poser des questions difficiles, peuvent également être un outil puissant à l'appui de la redevabilité et de la légitimité nationales, en contribuant à définir des ambitions réalistes, à faire évoluer les discours et à démontrer l'intérêt des réponses qu'apporte le développement à la question de la fragilité.

En tant que partenaire constructif désireux d'engager un dialogue critique, les Pays-Bas pourraient redoubler d'efforts pour susciter la confiance indispensable au dialogue politique. Si les Pays-Bas se définissent comme un partenaire « critique mais constructif », ils semblent moins enclins à reconnaître le dialogue politique à mesure qu'ils ont pris leur distance avec le soutien direct aux gouvernements (pour plus de détails, voir la section Développement mené par les acteurs locaux : s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent la concrétisation de grandes ambitions). Dans les environnements les plus complexes, une tension inhérente peut exister entre le risque politique de soutenir un gouvernement indésirable et le risque éthique de ne pas intervenir pour soutenir les personnes les plus démunies. Il peut s'avérer difficile de prôner un engagement politique continu, en particulier vis-à-vis des populations nationales. Le pays pourrait clarifier la façon dont le dialogue politique et la programmation du développement s'éclairent mutuellement au-delà de la gestion des risques (p. ex., au moyen d'une théorie du changement et d'objectifs stratégiques communs ancrés dans les SPP et les plans annuels) ce qui lui offrirait des points d'entrée utiles pour des échanges plus structurés avec les pouvoirs publics. Dans les pays comme l'Ouganda, où un dialogue politique structuré n'a pas été mis en place, un moyen de contribuer à instaurer la confiance indispensable au dialogue serait de partager davantage d'informations sur les contours de la coopération néerlandaise avec les gouvernements partenaires au-delà des programmes spécifiques, par exemple par le biais d'échanges annuels et, le cas échéant, avec des partenaires partageant la même optique. Lorsque le dialogue politique formel est limité, comme c'est le cas en Éthiopie depuis le début du conflit dans la région du Tigré, la régularité de la coopération technique et opérationnelle coordonnée avec les partenaires proches, comme l'Union européenne, favorise une meilleure préparation à une reprise de l'engagement lorsque les conditions le permettent. Les acteurs de la société civile et les autres partenaires non gouvernementaux se trouvant dans ces situations comptent sur les Pays-Bas (entre autres) pour maintenir un dialogue avec les pouvoirs publics et poursuivre les efforts visant à protéger l'espace civique.

Encadré 3. Maintenir l'engagement dans un contexte de tension dans le secteur ougandais de la justice et de l'ordre public

Lorsque des voitures de police financées par les Pays-Bas dans le cadre d'un projet de protection des réfugiés ont été identifiées lors d'opérations menées par la police contre des membres de l'opposition à l'approche des élections présidentielles, les pouvoirs publics néerlandais ont dû réfléchir à la meilleure façon de réagir. La couverture médiatique et les enquêtes parlementaires néerlandaises ont exercé une forte pression sur l'administration pour l'inciter à réagir avec force et sans délai. Les pouvoirs publics ont envisagé d'interrompre le projet pour la protection des réfugiés et de réduire leur engagement dans le secteur ougandais de la justice et de l'ordre public. Toutefois, un dialogue étroit avec les partenaires du projet, l'ambassade et le siège du ministère a conduit le pays à adopter une approche plus équilibrée.

L'ambassade a mené un dialogue ferme avec le gouvernement ougandais, ce qui a contribué à renforcer la redevabilité pour cet incident. Le projet de soutien aux réfugiés en lui-même a été maintenu, mais toutes les activités avec la police ont été interrompues. Le soutien qu'apportaient les Pays-Bas à un programme distinct associant plusieurs donateurs et ciblant lui aussi le secteur de la justice et de l'ordre public a pour sa part été suspendu dans un premier temps. En définitive, les Pays-Bas ont refusé de verser une somme importante au programme sectoriel, signalant clairement que les mesures prises par le gouvernement ougandais en matière de redevabilité étaient insuffisantes. Les partenaires issus de la société civile soulignent le fait que malgré les défis rencontrés, il est crucial de collaborer avec la police dans le secteur de la justice et de l'ordre public. Le gouvernement néerlandais a décidé de n'apporter un soutien à la police que dans les cas où ce soutien est indispensable à la bonne conduite du programme.

Le gouvernement néerlandais a évalué son objectif de contribuer au développement durable en Ouganda au regard des risques accrus d'incidents difficiles, concluant en faveur de la poursuite de son engagement dans le secteur de la justice et de l'ordre public. Le soutien qu'il apporte de longue date à ce secteur lui a permis de se positionner comme un partenaire fiable en mesure de dialoguer de façon critique mais constructive avec les partenaires ougandais. Au niveau national, le gouvernement néerlandais a transmis des informations claires au parlement quant à son approche (Ministère des Affaires étrangères, 2022^[30]), attirant également l'attention sur les besoins et les commentaires des partenaires locaux (de la société civile). La communication des informations et la tolérance zéro des Pays-Bas à l'égard de l'inaction ont contribué à justifier ses décisions et ont renforcé la compréhension et l'acceptation des risques potentiellement encourus.

En mai 2023, l'Ouganda a adopté un projet de loi contre l'homosexualité qui va à l'encontre des valeurs (des droits humains) défendues par les Pays-Bas. En réponse, le ministre a annoncé que les Pays-Bas cesseraient de participer aux programmes portant sur le secteur de la justice et de l'ordre public, et continueraient d'apporter leur soutien à la protection de la communauté LGBTQI+. Dans l'intervalle, les Pays-Bas poursuivent leur dialogue avec les pouvoirs publics à tous les niveaux.

Pour promouvoir des approches de développement face aux déplacements forcés, il faudrait mettre en œuvre des réponses mieux intégrées et adaptées aux contextes

Un budget spécifique a permis l'élaboration de programmes innovants pour encourager la collaboration des agences multilatérales, mais les travaux pour améliorer la contextualisation sont encore en cours. À l'aide d'importantes dotations d'APD pour l'accueil des réfugiés dans la région, les Pays-Bas ont mis sur pied un programme de partenariat innovant « PROSPECTS », reposant sur une gestion centralisée visant à inciter les agences multilatérales à harmoniser leurs programmes d'aide humanitaire et de

développement²². Il n'en est pas moins difficile de concilier une approche globale de la programmation avec les besoins remontant du terrain des réfugiés, les priorités au niveau des ambassades et des pays, la présence locale des organismes multilatéraux et les approches favorisant de l'inclusion. Une évaluation à mi-parcours (Ecorys, 2022^[31]) a mis en évidence le fardeau administratif qui pèse sur les partenaires comme sur les donateurs, l'approche mise en œuvre restant entièrement dépendante des financements néerlandais sur le long terme. Le fonds pour la création d'opportunités « Opportunity Funds » qui a vu le jour dans le cadre du programme PROSPECTS permet une meilleure adaptation au contexte national, mais la flexibilité se limite à la composante concernée. Une réflexion est envisageable quant à la viabilité du programme et à sa base de donateurs. Une approche plus structurée de l'apprentissage et des échanges au niveau régional dans la Corne de l'Afrique ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord permettrait de tirer parti de la conception multi-pays du programme lors de sa deuxième phase à venir.

Cette approche à plus long terme des déplacements pourrait s'appuyer davantage sur la bonne pratique qui se généralise et qui consiste à intégrer les réponses aux déplacements dans les programmes de développement. Le programme PROSPECTS encourage le recours à des approches de développement face au problème des déplacements forcés, à l'heure où de plus en plus de voix s'élèvent pour demander la mise en place de politiques de développement répondant aux besoins socio-économiques des personnes déplacées de force. Pourtant, son financement thématique et sa gestion centralisée en font *de facto* une initiative autonome ne permettant pas une transformation au niveau du pays. En Ouganda et dans d'autres pays ciblés par l'initiative PROSPECTS, les Pays-Bas pourraient continuer de donner la priorité à leur programme en cours tout en menant une approche plus inclusive dans laquelle les personnes déplacées de force feraient partie des programmes sectoriels lorsque c'est approprié. La mise en place de mécanismes de suivi des résultats et des réalisations concernant les réfugiés et les communautés d'accueil concernant plusieurs lignes budgétaires thématiques, comme « développement durable, sécurité alimentaire, eau et climat », « droits en matière de santé sexuelle et reproductive » ou « stabilité régionale », aiderait les Pays-Bas à mettre en avant toute l'étendue de leur portefeuille et la portée de leur contribution face à la problématique des déplacements forcés. Ces efforts sont encore plus cruciaux en termes de durabilité et d'impact à long terme, et au regard des besoins croissants liés aux déplacements provoqués par la crise climatique, qui affectent de manière disproportionnée les contextes fragiles ou en proie à un conflit²³.

Au-delà des programmes qu'ils mettent en œuvre, les Pays-Bas pourraient davantage contribuer à façonner les discours sur les approches de développement face aux problématiques des déplacements et de la fragilité. Dans un contexte européen et national où les pressions migratoires aux frontières et la sécurité sont des questions politiques cruciales, sensibiliser la population aux différences entre les migrants économiques et les réfugiés fuyant un conflit peut contribuer à une compréhension plus nuancée de l'action des Pays-Bas. La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » cible les causes fondamentales de la pauvreté, du terrorisme, des migrations irrégulières et du changement climatique. Il est important de communiquer clairement sur la complexité de ces questions et la manière dont la coopération au développement peut aider à y répondre, de sorte que les attentes soient réalistes et que le discours politique ne vienne pas occulter les arguments en faveur d'un soutien aux personnes davantage laissées pour compte dans les contextes fragiles. Il est donc nécessaire, pour l'efficacité à long terme de l'engagement des Pays Bas dans les contextes fragiles, de rester proche des populations concernées afin d'orienter le discours.

Recommandation

6. Afin de renforcer l'impact de leur approche intégrée dans les contextes fragiles, les Pays-Bas devraient mobiliser les équipes-pays pour mener des analyses contextuelles plus régulières, définir des objectifs stratégiques en matière de prévention et de recherche de la paix, et instaurer un dialogue politique ainsi que prendre des initiatives diplomatiques sur mesure.

Développement mené par les acteurs locaux : s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent la concrétisation de grandes ambitions

L'accent mis récemment sur le développement mené par les acteurs locaux a donné lieu à plusieurs initiatives, bien que la définition de cette approche et sa mise en application restent à clarifier

L'attention accordée au développement mené par les acteurs locaux est manifeste dans les documents de stratégie clés. La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » cite « *Listen to young people and localise* » (Écouter les jeunes et agir localement) » parmi ses six méthodes de travail (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[41]). La conception de la nouvelle Stratégie pour l'Afrique a été élaborée grâce à des consultations avec des parties prenantes africaines et comprend l'engagement d'intensifier progressivement le développement mené par les acteurs locaux, avec des objectifs spécifiques à court, moyen et long terme²⁴ (Government of the Netherlands, 2023^[32]). La stratégie Youth at Heart Strategy (La jeunesse au cœur de la stratégie) de 2020 (Gouvernement des Pays-Bas, 2020^[33]) et la création du comité Youth Advisory Committee [comité consultatif des jeunes] (YAC) (Gouvernement des Pays-Bas, s.d.^[34]) attestent de la reconnaissance par les Pays-Bas de la nécessité de solliciter la contribution des parties prenantes dans la conception des programmes, même si la représentation des pays partenaires au sein du YAC pourrait être meilleure. La politique étrangère féministe de 2022 fait explicitement référence à l'importance de s'adapter au contexte local, d'investir dans le leadership féminin et dans le leadership local et d'impliquer les organisations locales et de femmes dans les processus d'action publique et de prise de décision (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[11]). Les récentes théories du changement²⁵ thématiques soulignent elles aussi l'importance du contexte et des acteurs et peuvent inspirer des mises à jour d'autres théories du changement²⁶. Le cadre politique pour le renforcement de la société civile et les instruments de subvention subsidiaires se concentrent sur le soutien aux OSC locales et à l'appropriation par les acteurs locaux (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[35]).

Le programme de coopération au développement des Pays-Bas témoigne déjà d'un engagement envers le développement mené au niveau local et en présente de nombreuses caractéristiques. Les partenaires apprécient les Pays-Bas pour le soutien de base que le pays apporte aux bénéficiaires multilatéraux et aux OSC, pour la flexibilité de ses exigences en matière de communication de rapports, la co-crédation de concepts de projets en collaboration avec les bénéficiaires, l'attention portée à la participation communautaire dans la mise en œuvre des projets, le soutien à l'innovation locale, pour son rôle amplificateur des voix des partenaires locaux au niveau mondial et sa gestion adaptative dans certains secteurs. Ces approches s'inscrivent dans le droit fil des trois domaines d'action (transfert et partage du pouvoir, canalisation de financements de haute qualité de manière aussi directe que possible et promotion publique d'un développement mené au niveau local) énoncés dans la déclaration de 2022 des donateurs sur le soutien au développement mené par les acteurs locaux (« Donor Statement on Supporting Locally Led Development »), dont les Pays-Bas sont signataires (USAID, 2022^[36]).

La mise à profit des possibilités d'apprentissage peut contribuer à une vision commune de la mise en application du développement mené par les acteurs locaux. Un groupe de travail interne et des communautés de pratique thématiques sont déjà en place. Le MAE pourrait générer des idées à prendre en compte en mettant à profit la relative maturité du développement mené par les acteurs locaux dans les domaines de la société civile et de l'humanitaire²⁷. Cette démarche pourrait se traduire par la diffusion des enseignements tirés des directions et des structures ayant adopté les premières mesures²⁸, un partage plus large des résultats des collaborations d'apprentissage avec les partenaires²⁹ et elle pourrait s'inspirer des orientations en matière d'ancrage local au sein de la communauté humanitaire³⁰. Dans le cadre d'un processus à l'échelle du MAE, une réflexion sur une évaluation récente de l'aide humanitaire néerlandaise, qui a mis en évidence les obstacles au développement mené par les acteurs locaux (IOB, 2023^[37]), pourrait faire ressortir des problèmes similaires et encourager des discussions sur les solutions mises en place dans d'autres domaines de programmation. Le MAE pourrait également tirer parti de ses capacités renforcées de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour établir des bases de référence et des évaluations claires des résultats d'approches menées au niveau local. Bien que plusieurs partenaires de coopération au développement aient fixé des objectifs quantitatifs à cet égard³¹, l'adoption d'un cadre qualitatif souple permettrait de promouvoir une série de critères de réussite et d'ouvrir la voie à des approches variées³².

Les Pays-Bas peuvent s'appuyer sur leur programme de réformes pour intégrer le développement mené par les acteurs locaux dans leurs méthodes de travail

Malgré une plus grande consultation des parties prenantes locales, les Pays-Bas peuvent encore s'améliorer. Les récentes SPP ont généralement fait l'objet d'amples consultations, bien que cela ait été à la discrétion des ambassades. Les orientations qui sous-tendent le cycle 2023-2026 ont souligné l'importance de l'analyse de l'économie politique et de son alignement sur la demande locale pour un meilleur impact. Les critères d'évaluation déterminent également dans quelle mesure les SPP sont sensibles au contexte spécifique de chaque pays. Il n'en reste pas moins qu'elles sont considérées d'abord et avant tout comme des documents internes (répondant à des priorités thématiques néerlandaises) et qu'il n'existe pas de processus d'engagement formel avec les homologues des gouvernements partenaires. Les Pays-Bas pourraient envisager de systématiser davantage la participation des parties prenantes clés. Les partenaires ont indiqué qu'ils souhaiteraient être davantage consultés sur les plans annuels, qui servent à la mise en application de la stratégie nationale. Dans le domaine des stratégies et des programmes, une distinction claire entre les aspects internes et ceux susceptibles d'être élaborés par le biais de consultations pourrait encourager une plus grande ouverture.

Une plus grande délégation budgétaire pourrait encourager les ambassades à davantage promouvoir le développement mené par les acteurs locaux. Outre un ancrage plus complet du développement mené par les acteurs locaux dans les programmes gérés au niveau central, l'accroissement des budgets délégués aux ambassades constituerait une nouvelle voie importante favorisant des approches menées et prises en mains localement. Les ambassades jouent en effet un rôle essentiel dans la mise en relation des acteurs locaux avec des débouchés, à lancer des projets et à les accompagner dans leur développement à plus grande échelle. Lorsque les projets sont mis en œuvre par des partenaires internationaux, les ambassades veillent à l'implication étroite des acteurs locaux. Les partenaires locaux bénéficiaires de fonds en provenance à la fois du siège et de l'ambassade ont apprécié le dialogue étroit et la facilité des échanges qu'ils ont eus avec cette dernière. L'examen par les pairs de 2017 avait déjà recommandé d'accorder un plus grand pouvoir de délégation aux ambassades. Bien que cette recommandation soit d'autant plus pertinente alors qu'une plus grande attention est accordée au développement mené par les acteurs locaux, le budget délégué des ambassades continue de ne représenter que 14 % des ressources. En outre, les Pays-Bas pourraient tirer davantage parti de leur rôle déjà important de coordination des donateurs dans les pays partenaires pour plaider auprès de leurs homologues en faveur de méthodes de travail menées localement.

Si l'ambition de transposer à plus grande échelle l'impact et le volume de l'APD offre d'importantes possibilités pour le développement mené par les acteurs locaux, elle s'accompagne aussi de défis (voir Un système adapté à ses objectifs : s'appuyer sur des réformes ambitieuses). La transposition d'un impact à plus grande échelle nécessite de déterminer la manière d'en assurer la durabilité dans le contexte local, autrement dit de l'intégrer dans les systèmes locaux de sorte que les parties prenantes locales se l'approprient et soient prêtes à en maintenir les résultats et à les développer. Or une telle approche peut être contraire à l'ambition d'accroître le volume d'un projet. Des subventions d'un montant plus élevé et des exigences de conformité plus strictes peuvent mettre le financement hors de portée d'organisations locales et favoriser à la place des partenariats avec des organisations dotées d'une importante capacité d'absorption (p. ex., des OSC internationales, les agences des Nations Unies). De même, l'évolution vers un financement à long terme pourrait évincer de possibles partenaires locaux. D'où l'importance que toute application à grande échelle d'un projet prenne en compte la participation des partenaires locaux en prévoyant soit une trajectoire de transposition au sein de programmes plus vastes (p. ex., en augmentant les ressources des partenaires qui réussissent), soit suffisamment de flexibilité en dehors des programmes de grande envergure. La participation des partenaires locaux aux efforts d'application à grande échelle contribuerait également à remédier aux manques de capacité liés à la gestion d'un trop grand nombre de projets. Il sera utile d'énoncer dans les théories du changement thématiques la manière dont les objectifs d'échelle et les objectifs locaux seront menés à bien pour envisager les arbitrages à faire et le soutien nécessaire dès le début de l'engagement avec les partenaires locaux. L'examen des programmes conçus pour appliquer à grande échelle des projets pilotes dirigés par des ambassades (voir l'Encadré 4) peut aider à déterminer les bonnes pratiques et à éviter les pièges. Bien que le volume de financement concerné soit faible par rapport à d'autres programmes et n'offre pas le niveau de soutien qui satisferait des ambitions de généralisation ni ne soutiendrait le transfert de pouvoir que requiert le développement mené par les acteurs locaux, le pays peut en tirer des enseignements utiles pouvant éclairer les approches futures.

Encadré 4. Efforts d'application à grande échelle qui renforcent le développement mené par les acteurs locaux : enseignements tirés de l'initiative ougandaise de délivrance de titres de propriété foncière

Pour veiller au renforcement mutuel d'objectifs d'application à grande échelle et de développement mené par les acteurs locaux, les Pays-Bas peuvent beaucoup apprendre des mécanismes existants. Un projet sur le régime foncier en Ouganda constitue un bon exemple à cet égard.

Pour une grande partie des populations des pays à revenu faible et intermédiaire qui dépendent de la terre pour leur subsistance, la fiabilité du régime foncier est vitale. L'Ouganda a mis en place un cadre juridique pour la gouvernance foncière. Or cette législation bénéficiait surtout aux grands propriétaires fonciers institutionnels parce que les petits exploitants méconnaissaient une disposition relative aux titres fonciers coutumiers qui était mieux adaptée à leurs besoins et plus abordable. Ayant remarqué cette faille importante, l'ambassade des Pays-Bas en Ouganda s'est associée à la branche locale du réseau GLTN (Global Land Tool Network - Réseau mondial d'outils fonciers) pour que les petits exploitants puissent tirer profit de cette option. Le projet pilote de deux ans, d'un budget de 0.5 million EUR, a été plus tard généralisé pour devenir un engagement de 3 millions EUR sur quatre ans dans le cadre du programme LAND-at-scale de l'Agence néerlandaise pour les entreprises (RVO).

Plusieurs bonnes pratiques mises en place au cours de la phase pilote ont été développées au cours de la phase d'application à plus grande échelle, ce qui démontre bien toute l'importance de prendre en compte les principes du développement mené par les acteurs locaux dès le début du cycle de vie du projet.

- **Une approche systémique de l'engagement avec un éventail de partenaires locaux** : le projet pilote a ciblé le renforcement des capacités et le remboursement des coûts aux autorités locales pour la mise en œuvre et la supervision du système administratif. Dans le cadre du programme LAND-at-scale, ce champ d'application a été élargi pour aider les agriculteurs à s'organiser en associations pour leurs demandes de permis d'utilisation des zones humides et la création d'une plateforme pour les échanges entre les communautés et les autorités locales à ce sujet.
- **Une approche en phase avec les priorités locales** : le régime foncier est cité dans le plan de développement national de l'Ouganda comme un facteur déterminant dans la réalisation des ambitions agro-industrielles du pays. L'État a pour objectif de délivrer des titres fonciers pour l'ensemble des terres d'ici à 2040. Le projet est allé encore plus loin en s'alignant sur les priorités de sécurité alimentaire. Comme le constate le personnel de l'administration centrale, les échanges continus qui ont eu lieu au cours de la phase de généralisation contribuent au dialogue sur les futures priorités stratégiques.
- **Valoriser les connaissances contextuelles** : la transformation des propositions en des projets gérés par RVO se fait en collaboration avec les ambassades et les parties prenantes locales, ce qui permet de veiller à ne pas perdre les connaissances spécifiques au projet qui ont été accumulées pendant la phase pilote.

La phase de mise à l'échelle a fait ressortir les principales difficultés dans le maintien des principes d'un développement mené au niveau local, qui peuvent être instructives pour les programmes futurs.

- **Un long intervalle entre la phase pilote et la décision de mise à l'échelle peut briser l'élan**. Un intervalle de deux ans entre la fin de la phase pilote et l'octroi d'un financement pour l'application à grande échelle du projet risquait d'entamer la confiance instaurée entre les parties prenantes locales, ainsi que de nuire aux capacités qui avaient été créées et à l'adhésion des autorités publiques locales et nationales.
- **Le risque de rater des occasions de rattachement à d'autres programmes thématiques locaux**. Le réseau GLTN a noté que pendant la phase pilote, lorsque l'ambassade était directement responsable de la gestion du projet, davantage de liens avaient été établis entre plusieurs thématiques. Dans le cadre du nouveau scénario, les rapports sont directement transmis à l'OVR aux Pays-Bas et seule l'équipe chargée de la sécurité alimentaire sert de point de contact à l'ambassade, ce qui se traduit par des occasions ratées de promouvoir des synergies, par exemple avec les projets sur l'état de droit.

Source : (Netherlands Enterprise Agency, 2022^[338]), LAND-at-scale, <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/land-at-scale>; (Land portal, 2021^[339]), « Securing land tenure in Uganda », <https://landportal.org/blog-post/2021/10/land-scale/securing-land-tenure-uganda-collaborative-approach-address-root-causes-food>; (GLTN, 2023^[40]), Global Land Tool Network, <https://gltn.net/>

Les relations avec la société civile et les partenaires des administrations devront encore évoluer pour intégrer pleinement le développement mené par les acteurs locaux

Les Pays-Bas sont bien placés pour promouvoir des partenariats avec des OSC au niveau local grâce à des modèles innovants de financement et de gestion avec des organisations intermédiaires. Le modèle de consortium, où une organisation chef de file gère une subvention pour un groupe d'organisations, figure en très bonne place parmi les méthodes de travail qu'emploient les Pays-Bas avec la société civile. Les recherches sur le recours à des intermédiaires ont révélé que les Pays-Bas étaient l'un des rares pays à avoir adopté de nouvelles mesures et de nouveaux processus pour promouvoir la redevabilité en matière d'ancrage local (Charter4Change, 2022^[41]) (voir l'Encadré 5. Les Pays-Bas seraient particulièrement bien placés pour soutenir des mouvements visant à faire évoluer les

relations avec des organisations intermédiaires, tels que Pledge for Change (Pledge for Change, 2023^[42]). Pour aller encore plus loin dans ce sens, les Pays-Bas pourraient tirer parti de l'expérience d'autres donateurs³³. Il s'agit notamment de faire preuve de souplesse en matière de frais généraux, de veiller à ce que cette souplesse en matière de dépenses et de rapports soit répercutée sur les bénéficiaires de subventions subsidiaires, de se mettre d'accord avec les partenaires sur le nombre de niveaux de sous-traitance, d'autoriser la modification des activités planifiées pour soutenir des solutions locales émergentes et d'autres options en matière de rapports pour permettre aux OSC locales de se faire entendre. Le recours, dans la mesure du possible, à des consultants et à des partenaires qui connaissent la situation locale pourrait aider à éliminer les déséquilibres de pouvoir qui peuvent s'instaurer lorsque des experts externes sont amenés à travailler dans des environnements peu familiers. Cela permet également de développer un bassin d'expertise dans le pays afin d'éclairer la prise de décision.

Encadré 5. Les Pays-Bas s'efforcent d'ancrer localement leur soutien aux OSC par le biais d'intermédiaires

Le cadre politique néerlandais pour le renforcement de la société civile (2021-2025) reconnaît explicitement que « pour soulager les pressions croissantes exercées sur les organisations de la société civile, il faut adopter une approche qui se conforme étroitement à la situation locale et qui donne aux organisations locales davantage la parole sur la façon dont les Pays-Bas peuvent contribuer » (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[35]). Des instruments de subvention subsidiaires, notamment Power of Voices (PoV), Power of Women (PoW) et Leading from the South (LFS), ont adopté des approches innovantes pour soutenir cette vision politique globale, dont beaucoup s'inscrivent dans le droit fil de la Recommandation du CAD de l'OCDE sur le renforcement de la société civile [OECD/LEGAL/5021], en particulier les recommandations 4b et 4c, notamment :

- demander une déclaration des rôles et responsabilités des partenaires locaux en ce qui concerne la conception des programmes et la prise de décision dans les consortiums
- exiger des parties chefs de file qu'elles entreprennent de renforcer les capacités des organisations locales en matière de suivi et d'évaluation, de responsabilité financière et d'établissement de rapports de fond
- restreindre les organisations non gouvernementales internationales au seul rôle de partenaires du consortium et non comme étant éligibles à celui de chef de file
- donner aux consortiums de la souplesse dans l'application du cadre de résultats du MAE
- faire preuve de souplesse dans les rapports exigés des organisations locales, par exemple en acceptant des rapports sur vidéo

Une évaluation de la première phase de Leading from the South (2017-2020) constate que l'un de ses succès tient au changement systémique qui s'est opéré dans la perception de la capacité des organisations locales de défense des droits des femmes et des fonds pour les femmes basés dans les pays du Sud à gérer des subventions d'un montant élevé. Bien que les évaluations des instruments PoV et PoW n'aient pas encore été faites, les partenaires actuels font état de plusieurs améliorations par rapport aux instruments de subvention précédents, notamment une plus grande souplesse du financement, une meilleure réactivité aux besoins locaux et une attention au renforcement des capacités.

Source : (OCDE, 2022^[43]), « In Practice, The Netherlands partner with local women's rights organizations and feminist movements for gender transformative change », <https://www.oecd.org/development-cooperation-learning/practices/> ; (Leading From The South, sans date^[44]), « Leading from the South », <https://www.leadingfromthesouth.org/>.

Il faudra prêter attention aux niveaux de financement direct pour les OSC locales. Par rapport aux autres membres du CAD, la proportion de l'APD néerlandaise versée à des OSC locales (8.7 % de l'APD bilatérale dirigée vers ou transitant par les OSC en 2021) est relativement élevée et les partenaires notent la relative flexibilité du financement néerlandais, en particulier les fonds gérés par les ambassades. Toutefois, conformément à la recommandation 4a du CAD de l'OCDE sur le renforcement de la société civile (OCDE, 2021^[45]) et en réponse aux attentes accrues résultant des engagements en matière de développement mené par les acteurs locaux, les Pays Bas pourraient envisager d'augmenter cette proportion. En plus d'accroître les volumes de financement, il y a lieu de poursuivre la mise en œuvre des mesures destinées à contrebalancer la dépendance financière à l'égard des chefs de file de consortium, des contrats à court terme et des budgets rigides, comme l'ont indiqué les OSC du Sud dans un rapport de l'IOB de 2019 (IOB, 2019^[46]). Bien que le cadre politique mis à jour apporte une certaine réponse à ces problèmes, la réflexion en cours au sein de la communauté des OSC néerlandaises sur le transfert du pouvoir aux OSC basées dans le Sud constate la persistance de plusieurs problèmes, notamment quant aux conditions à remplir (Partos, 2023^[47]). Seulement trois des vingt alliances de Power of Voices sont dirigées par des organisations situées en dehors des Pays-Bas. Les OSC locales ont également souligné l'importance d'autoriser des niveaux de frais généraux plus élevés, car elles sont en concurrence avec de nombreuses organisations internationales qui ont eu des décennies pour s'établir. Le fait d'accroître les ressources pour aider les OSC locales à développer leur capacité institutionnelle pourrait être un investissement plus durable, dans la mesure où une partie du financement des frais généraux accordé aux organisations intermédiaires finance leur supervision des partenaires locaux. Nouer des partenariats avec d'autres donateurs ou mettre en commun des ressources avec eux au profit d'OSC locales contribuerait à atténuer le risque d'accroissement, à un niveau insoutenable, de la charge administrative et du coût supportés par les organisations locales.

Le renforcement des capacités des OSC locales pourrait être plus étroitement guidé par des principes et objectifs ancrés localement. Au cours de l'examen par les pairs, les OSC partenaires locales ont indiqué à quel point elles appréciaient la prise en compte du développement organisationnel dans les programmes, par exemple en matière de suivi. Elles ont particulièrement insisté sur l'apprentissage par l'expérience, comme les programmes d'échange avec des institutions spécialisées néerlandaises, et la facilitation d'échanges réguliers avec d'autres bénéficiaires de subvention qui opèrent dans le même domaine, et qui sont source d'inspiration pour de nouvelles approches et de nouveaux partenariats. Toutefois, des partenaires ont fait part de leurs inquiétudes quant au renforcement des capacités visant à accroître le respect des exigences des donateurs (Leach, 2017^[48]). Il est donc essentiel de mettre l'accent sur des principes locaux en matière de renforcement des capacités, tant dans le processus (par exemple, par la priorité accordée à la réciprocité de l'échange des savoirs), que dans les résultats convenus.

Les Pays-Bas sont confrontés à des contraintes internes lorsqu'ils s'engagent avec des pays partenaires. Une motion parlementaire de 2012³⁴ a mis fin au recours au soutien budgétaire général, mais a aussi eu des répercussions plus généralisées sur la coopération d'État à État. Les Pays-Bas ont également éliminé progressivement le soutien budgétaire sectoriel et ont moins recours que d'autres donateurs à des financements de base et groupés³⁵, même si ces modalités pourraient être particulièrement bien adaptées à leur approche thématique et à leur ambition de soutenir le changement systémique. Les budgets et stratégies sont rarement co-signés avec les pays partenaires et il existe peu de concertation avec les organismes responsables de la coordination pour le développement, ce qui peut potentiellement nuire à de bonnes relations. Au cours de l'examen par les pairs, des membres du personnel ont souvent affirmé : « on ne peut pas travailler avec l'administration » et ont fait part des difficultés que pose un autoritarisme croissant³⁶.

La coopération néerlandaise au développement reconnaît que les institutions des pays partenaires sont des parties prenantes clés dans les secteurs prioritaires néerlandais, tant à titre de régulateur (par exemple, le développement du secteur privé, l'agriculture), que de prestataire de services (eau, santé,

État de droit). En Ouganda, la division des programmes discute avec l'administration centrale sur des questions difficiles en termes de justice (voir Travailler dans des contextes fragiles : un exemple de patience stratégique et de souplesse de l'engagement à long terme), soutient les autorités locales pour la délivrance de titres fonciers (voir l'Encadré 5), fournit des infrastructures publiques par le biais de l'instrument DRIVE, sur la base d'accords de financement d'État à État et examine des possibilités de financement basé sur les résultats. Les théories du changement favorisent souvent des partenariats avec les administrations locales plutôt qu'avec l'administration centrale, ainsi que le renforcement des capacités des administrations locales, dans la mesure où les programmes s'y prêtent, par des programmes ciblés tels que le « Développement durable grâce à l'amélioration de la gouvernance locale (SDLG) » (CGLU, 2022^[49]).

Les Pays-Bas peuvent fournir des orientations claires sur les moyens appropriés de consultation et de partenariat avec les autorités locales et centrales dans leurs efforts de coopération au développement. Pour aider le personnel, le MAE pourrait fournir des orientations claires sur les possibilités d'engagement avec les administrations et leur conformité avec les paramètres fixés par le parlement. Cela permettrait d'éviter d'avoir recours par défaut à des échanges réduits au minimum. Il pourrait s'agir de renforcer les communications avec les ministères concernés, tels que les ministères des Finances, autour de plans annuels. Des efforts de communication pourraient également être envisagés par le truchement de la représentation de l'UE dans les pays où des relations bilatérales peuvent être difficiles. Une approche plus systématique pourrait être élaborée en déterminant dans chaque pays partenaire le juste équilibre entre le soutien à apporter aux administrations locales pour pérenniser les résultats dans les domaines d'action qui revêtent un intérêt pour les Pays-Bas et les programmes d'autonomisation d'ordre plus général.

L'intégration du développement mené au niveau local dans l'aide multilatérale et celle du secteur privé permettrait de progresser plus rapidement

Le financement multilatéral peut servir à canaliser le soutien aux pays et à combiner les ressources avec d'autres partenaires afin d'améliorer l'impact local et de soutenir des objectifs de développement régional. L'acheminement d'une part importante de l'APD par l'intermédiaire d'organisations multilatérales fait utilement contrepoids au manque d'appui budgétaire gouvernemental, dans la mesure où ces aides soutiendront à leur tour les pays partenaires. En outre, la participation à des activités avec d'autres donateurs via des plateformes multilatérales, par exemple par le biais des initiatives de l'Équipe Europe (UE, 2022^[50]), la commande de recherches exploratoires sur les options de financements groupés multi-donneurs et la défense d'un développement mené au niveau local dans le cadre de leur présidence du groupe Nordic Plus³⁷ constituent autant de possibilités pour les Pays-Bas de diffuser les bonnes pratiques et d'influencer la prise de décision d'autres donateurs, bien que la coordination des donateurs ne garantisse pas à elle seule l'engagement avec les pays partenaires. S'appuyant sur leur solide réputation en tant que partenaire multilatéral, par exemple au titre de doyen du Conseil des gouverneurs de la Banque mondiale, les Pays-Bas sont bien placés pour mettre à profit cette influence afin de plaider en faveur de l'inclusion des acteurs locaux dans les programmes multilatéraux et de l'adoption plus large de principes ancrés au niveau local dans l'espace multilatéral. Cette influence pourrait contribuer à éviter le risque que des niveaux élevés de financement accordés à des acteurs multilatéraux supplantent le financement disponible pour les acteurs locaux ou que des acteurs multilatéraux se présentent comme les relais d'opinions et de priorités locales. Étant donné que la responsabilité de l'engagement multilatéral se divise entre le ministère des Affaires étrangères, le ministère des Finances et la Banque centrale (par exemple, les ministères des Affaires étrangères et des Finances se relaient pour nommer leurs représentants auprès de l'Association internationale de développement entre chaque cycle de collecte de fonds), une approche harmonisée du développement mené par les acteurs locaux entre les agences responsables aurait un plus grand impact.

Un soutien supplémentaire au secteur privé dans les pays partenaires est possible en supprimant les obstacles courants à la passation de marchés, notamment dans le cadre du programme bilatéral d'infrastructure DRIVE (Instrument d'investissement dans les infrastructures en rapport avec le développement) et d'autres mécanismes de financement tels que Develop2Build (D2B)³⁸. S'appuyant sur le développement de leur propre secteur privé local, les Pays-Bas, en coopération avec leurs pays partenaires³⁹ et co-financiers, pourraient encourager la participation d'entreprises locales à des passations de marchés qu'ils soutiennent. Sur les 140 millions USD de contrats attribués en 2021, 53 % ont été accordés à des prestataires aux Pays-Bas et seulement 24 % à des prestataires dans les pays en développement⁴⁰. Un examen plus attentif des données relatives à l'attribution des marchés montre que les entreprises issues des pays en développement sont moins susceptibles de se voir attribuer des marchés plus importants, bien que des prestataires locaux participent souvent à leur mise en œuvre⁴¹. Des efforts d'amélioration des pratiques contractuelles pourraient aider à éliminer les obstacles courants freinant les fournisseurs des pays en développement. Il pourrait s'agir notamment de veiller à ce que les projets à venir soient largement diffusés dans le pays bénéficiaire et d'essayer, dans la mesure du possible, de limiter la taille et la complexité des contrats (par exemple en dégroupant les contrats plus importants en plusieurs lots). Pour les grands projets d'infrastructure complexes qui peuvent être difficiles à dégroupier, les Pays-Bas pourraient étudier la possibilité de mettre en place des incitations supplémentaires pour les sous-traitants locaux ou la main-d'œuvre locale, ce qui pourrait avoir un impact plus durable sur le développement. La promotion et la diffusion plus larges des possibilités de financement offertes aux entités du secteur privé, quelle que soit leur affiliation avec les Pays-Bas, afin de soutenir les objectifs de développement, contribueraient également à mieux faire connaître et appliquer la Recommandation du CAD sur le déliement de l'APD (voir l'Annexe B).

Recommandation

7. Afin de concrétiser davantage leur approche du développement mené par les acteurs locaux, les Pays-Bas devraient :
 - a. définir des objectifs et des critères de réussite en matière de développement mené par les acteurs locaux pour l'ensemble de leurs portefeuilles et partenariats thématiques, sans se limiter à la société civile ;
 - b. renforcer la consultation avec les parties prenantes dans les pays partenaires lors de la définition des priorités et des cycles de planification annuelle ;
 - c. donner plus de place aux parties prenantes locales dans le cadre des efforts visant à accroître l'impact.
8. Les Pays-Bas devraient veiller à examiner systématiquement les possibilités de coopération avec les administrations nationales et infranationales dans les pays partenaires en tant que parties prenantes clés et à en tenir compte dans leur dialogue et leurs programmes, après les avoir adaptées à chaque contexte.

Cohérence des politiques : une base solide à l'appui de nouveaux progrès

La mobilisation d'un soutien pour s'attaquer aux importantes retombées négatives des échanges commerciaux et de la consommation va exiger un effort politique conséquent

Les Pays-Bas étant une économie fortement mondialisée, une plaque tournante des échanges et un centre agricole, la réduction de leur empreinte globale est un défi majeur pour la cohérence de leurs politiques. Les échanges y représentent une part nettement plus élevée du produit intérieur brut

(156 % en 2021) que dans la plupart des économies de taille comparable (Banque mondiale, s.d.^[51]). Le pays est une plaque tournante du commerce des matières premières et le second plus gros exportateur mondial de produits agricoles. Toutefois, si les échanges peuvent générer un impact positif sur le développement, le profil actuel de l'économie néerlandaise engendre d'importantes retombées négatives pour d'autres pays ailleurs dans le monde. Le gouvernement en est conscient, comme mentionné dans l'Indice des retombées sur le développement durable, où les Pays-Bas se classent à la 160^e place sur 163 économies (Sachs et al., 2022^[52]). La consommation, la réexportation et la production néerlandaises génèrent des émissions, exercent des pressions sur les ressources naturelles et affectent l'usage des terres dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[53] ; Lucas, Brink et Van Oorschot, 2022^[54]). Les importations de soja pour le bétail (destiné à l'exportation), qui contribuent à la déforestation, illustrent ce défi (Kuepper, 2022^[55]). Le passage à un modèle économique plus durable et la réponse aux préoccupations des parties prenantes touchées constitueront un défi majeur.

Une économie néerlandaise plus écologique apportera de nouveaux débouchés aux pays en développement, mais aussi de nouveaux défis. La transition vers une économie plus durable peut faire naître des débouchés commerciaux pour les pays en développement, par exemple, grâce à une participation à des chaînes de valeur plus durables ou à une économie circulaire. Mais s'ils veulent être compétitifs sur ces nouveaux marchés et non en être exclus, les pays en développement vont devoir s'adapter. L'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale a donc souligné que les pays en développement auront besoin de soutien pour saisir ces opportunités (Lucas, Brink et Van Oorschot, 2022^[54]). Réciproquement, l'approvisionnement en matières premières (métaux, minéraux de terres rares) nécessaires à la transition vers une économie à faibles émissions aux Pays-Bas doit s'accompagner de mesures sur la conduite responsable des entreprises pour éviter d'engendrer des conséquences néfastes sur le plan social et environnemental dans les pays sources.

Dans des documents d'orientation clés, le gouvernement néerlandais a alerté sur les retombées et exprimé sa ferme volonté d'agir. En 2022, les Pays-Bas ont soumis au parlement leur troisième plan d'action pour la cohérence des politiques au service du développement, en citant comme première priorité la réduction de leur empreinte sur l'eau, l'alimentation et le climat (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[10]). De nombreux objectifs secondaires abordent plus particulièrement les échanges et la consommation : verdir le financement des exportations, soutenir les positions favorables au climat et au développement dans les discussions commerciales de l'UE, mettre un terme à la déforestation dans les chaînes d'approvisionnement, améliorer l'approvisionnement en matières premières et intégrer la protection de la biodiversité dans les échanges commerciaux. Ces aspects sont également prégnants dans la première stratégie climatique internationale des Pays-Bas (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[8]) et dans la stratégie sur les matières premières (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[56]), toutes deux adoptées fin 2022. En revanche, malgré des études spécifiques de l'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale, la stratégie pour une économie circulaire de 2023 est bien moins explicite sur les échanges commerciaux et la collaboration avec les pays en développement dans le cadre d'une économie circulaire mondiale (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[57]).

Une législation nationale ambitieuse sur le devoir de diligence et des progrès plus notables dans la transition écologique accroîtraient la crédibilité des Pays-Bas en tant que chef de file dans le domaine des échanges commerciaux et du changement climatique. Le projet de législation néerlandaise sur le devoir de diligence pour les entreprises propose que celles-ci élaborent un plan d'action sur les effets néfastes du changement climatique semblable à ce qui existe pour les risques pesant sur l'environnement, la société et la gouvernance (Chambre des représentants des Pays-Bas, 2022^[58]). Toutefois, des documents d'orientation comme le plan d'action pour la cohérence des politiques mettent l'accent sur la nécessité de maintenir des conditions de concurrence équitables avec les pays voisins, pour refléter les préoccupations du secteur privé et obtenir de plus grands effets sur les chaînes de valeur. Le risque qui en découle serait d'attendre que les autres passent à l'action, au lieu de bâtir des coalitions et

de donner l'exemple, ce qui pourrait en définitive permettre d'atteindre un niveau d'action plus ambitieux pour tous les pays. S'agissant de la transition écologique, les Pays-Bas ne sont pas en passe d'atteindre les objectifs de 2030 en matière de réduction des émissions de carbone (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[59]). Les subventions au secteur des énergies fossiles, qui s'élevaient à 4.5 milliards EUR en 2020 (OCDE/AIE, 2020^[60]), représentent plus du double du financement octroyé par les Pays-Bas à la lutte contre le changement climatique. Le secteur des énergies fossiles du pays n'obtient qu'un degré de transparence « relativement bas » (ITIE, 2022^[61]). De plus amples progrès sur leur ambitieux programme pour le climat permettraient aux Pays-Bas de jouer un rôle dans la défense des intérêts au niveau international.

L'éducation à la citoyenneté mondiale pourrait renforcer le soutien public aux politiques favorables au développement mais constitue actuellement un angle mort de la coopération des Pays-Bas au développement. Il sera crucial de veiller à ce que la population néerlandaise comprenne bien quels sont ses liens avec l'empreinte mondiale des Pays-Bas et avec les retombées négatives pour qu'elle soutienne des réformes ambitieuses et pour que le comportement des consommateurs évolue. Le rapport de 2022 sur les ODD le reconnaît explicitement (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[53]), de même que la stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire », dans laquelle le gouvernement dit vouloir investir afin de sensibiliser davantage sa population aux ODD. Ce revirement serait le bienvenu, le financement consacré à la sensibilisation au développement ayant été drastiquement revu à la baisse en 2011 et l'organisme qui s'y consacrait ayant été supprimé en 2018. Une réforme des programmes scolaires actuellement en cours a braqué les projecteurs sur la solidarité et la durabilité dans l'éducation formelle, et la plateforme multipartite « SDG Nederland »⁴² rassemble une myriade d'acteurs engagés issus des secteurs public et privé et de la société civile. Cependant, contrairement à d'autres membres du CAD comme l'Irlande, et en accord avec les engagements internationaux tels que la Déclaration de Berlin (UNESCO, 2021^[62]) et la Déclaration de Dublin (GENE, 2022^[63]), il n'existe pas encore d'efforts concertés de la part de l'ensemble des ministères et parties prenantes concernés, ou de ressources appropriées pour favoriser la sensibilisation au développement dans l'éducation formelle et non formelle.

Des mécanismes de cohérence politique solides pourraient tirer davantage profit d'un engagement plus poussé de la part des ministères sectoriels

Associé à une large palette de mécanismes et d'instruments, le plan d'action des Pays Bas pour la cohérence des politiques a contribué à conduire le changement de politiques. La conjugaison entre un plan d'action spécifique et des rapports périodiques auprès du parlement constitue une bonne pratique, en ce qu'elle donne une impulsion aux ministères concernés pour prendre en compte régulièrement les retombées négatives des politiques relevant de leur sphère de compétence. Un examen des projets de législation en fonction des ODD nécessite d'en évaluer les effets sur les pays en développement, et il existe à cet égard des orientations détaillées. Les retombées font l'objet de discussions approfondies dans les rapports nationaux sur les ODD et font partie du suivi statistique de ces derniers (Statistics Netherlands, 2022^[64]). Ces mécanismes ont amené les politiques à s'adapter, aussi bien pour ce qui concerne l'engagement international que pour la politique nationale. Cela transparaît dans les évaluations menées par le Département de l'évaluation des politiques et des opérations, par exemple dans les domaines de la fiscalité (IOB, 2021^[65]) et de la conduite responsable des entreprises (IOB, 2019^[66]). Les évaluations ont aussi mis en évidence de futurs axes de progrès, comme le besoin de mieux comprendre les intérêts des pays en développement et de favoriser des interactions plus étroites entre les ministères. Ces résultats ont à leur tour permis d'élaborer le dernier plan d'action pour la cohérence des politiques. La sensibilisation à ce plan d'action dans l'ensemble de l'administration et au niveau des ambassades sera importante pour sa mise en œuvre.

Des mesures institutionnelles pourraient encourager la réflexion des ministères sectoriels quant à la manière dont leurs politiques contribuent au développement durable à l'échelle mondiale. Malgré l'attention positive apportée aux défis que pose la cohérence dans les documents d'orientation

interministériels, il n'est pas toujours facile d'en voir le résultat dans le travail quotidien ou la coordination à haut niveau (IOB, 2023^[67]). Alors qu'ils y sont tenus, les ministères examinent rarement leurs politiques au regard des ODD de manière suffisamment approfondie ou opportune (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[53]). En réponse, le plan d'action pour la cohérence des politiques prévoit des réunions semestrielles entre le MAE et les principaux ministères pour identifier très tôt la législation qui s'y rapporte. En s'appuyant sur la qualité généralement bonne de la coordination au sein de l'appareil gouvernemental, le MAE pourrait prévoir des échanges de suivi réguliers avec les ministères clés, similaires à l'étroite collaboration entretenue avec le ministère des Finances sur les questions fiscales. Le gouvernement, par exemple le cabinet du Premier ministre ou le ministère des Finances, pourrait aussi envisager de demander à l'ensemble des ministères – au-delà de ceux qui sont directement concernés par le plan d'action pour la cohérence des politiques⁴³ – de démontrer en quoi leur travail contribue aux ODD, notamment dans les pays en développement et au niveau mondial. L'utilisation, par le MAE, des ODD comme base de discussion avec le ministère de l'Agriculture sur des objectifs chiffrés en termes d'empreinte agricole néerlandaise en est un bon exemple.

Les Pays-Bas pourraient élargir leurs bonnes pratiques en matière de dialogue multipartite pour renforcer le débat sur la cohérence des politiques. La culture néerlandaise de la médiation entre toutes les parties prenantes de la société sur les questions difficiles (le « modèle du polder »), associée à une sensibilisation aiguë du parlement, de la société civile et du secteur privé à la cohérence des politiques, offre de solides fondements pour progresser face aux défis que pose la cohérence. Pour promouvoir l'apprentissage et le débat sur la conduite responsable des entreprises, par exemple, le MAE a cumulé les expériences positives dans le cadre d'accords sectoriels multipartites supervisés par le Conseil social et économique des Pays-Bas (voir l'Encadré 6). Un large effort multipartite a aussi entraîné l'adoption de l'Accord national sur le climat (Gouvernement des Pays-Bas, 2019^[68]). En s'appuyant sur ces expériences, le gouvernement pourrait mettre en place des plateformes multipartites consacrées aux défis prioritaires liés à la cohérence des politiques. Celles-ci permettraient de garantir que le processus d'élaboration des politiques intègre dès le départ une perspective de développement et de faciliter l'arbitrage de compromis difficiles. Elles renforceraient aussi la redevabilité, en obligeant toutes les parties prenantes à témoigner d'un engagement constructif dans ce processus.

Encadré 6. Les accords sectoriels multipartites qui favorisent la conduite responsable des entreprises

Le respect des normes de la conduite responsable des entreprises (CRE) est un élément fondamental qui permet aux acteurs du secteur privé de contribuer à un développement durable. Dans la pratique néanmoins, l'application des normes pose souvent des difficultés. Les entreprises, qui n'ont pas toujours le savoir-faire suffisant pour évaluer les risques et y remédier, pourraient craindre que les coûts inhérents à la CRE affaiblissent leur position vis-à-vis de concurrents moins engagés.

Afin de diffuser les normes, de sensibiliser et de faire évoluer les pratiques des entreprises, le gouvernement néerlandais a soutenu la création d'accords sectoriels multipartites (SER, s.d.^[69]). Dans plus d'une douzaine de secteurs différents comme le textile, l'alimentation ou les activités d'assurances, les accords ont réuni les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats et la société civile. Ces accords définissent des normes volontaires d'amélioration des pratiques commerciales et ont encouragé le partage d'expériences et l'apprentissage. Ils se sont fait l'écho croissant des défis liés au changement climatique, comme le risque pesant sur les chaînes de valeur alimentaires, l'attention portée au risque climatique dans les investissements des fonds de pensions et la nécessité d'assurer un approvisionnement durable et responsable dans les chaînes de valeur des énergies renouvelables.

Des évaluations ont montré que ces accords ont amélioré le dialogue, généré de l'apprentissage, sensibilisé aux normes et amélioré la reddition de comptes (IOB, 2019^[66] ; Royal Tropical Institut KIT,

2020^[70]). Toutefois, bien que couvrant d'importantes parts de marché, ils n'ont pas touché toutes les entreprises ou tous les secteurs à risque élevé. L'objectif (ambitieux) à long terme du gouvernement de voir 90 % des entreprises appliquer les normes liées au devoir de diligence n'a pas été atteint.

L'un des principaux enseignements qui en est ressorti est qu'il est nécessaire de doser judicieusement les politiques publiques pour promouvoir la CRE, et le gouvernement travaille à une législation sur le devoir de diligence. Les accords volontaires peuvent contribuer à préparer les entreprises et rallier des appuis en faveur de la législation, mais ils peuvent aussi servir à contester la nécessité d'une réglementation (Change in context, 2019^[71]). Pour renforcer la valeur ajoutée des accords sectoriels, l'évaluation recommandait que le gouvernement édicte des normes claires, fournisse des incitations (positives et négatives) pour stimuler une large participation et saisisse les opportunités d'un élargissement à l'échelle internationale.

Note : Cette pratique est décrite plus en détail sur la plateforme des **Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement**: <https://oe.cd/58B>

La panoplie complète des instruments relatifs aux échanges commerciaux, à l'aide et au financement climatique pourrait favoriser un impact plus marqué

En matière de plaidoyer international, les Pays-Bas associent avec succès des programmes commerciaux favorables au climat et au développement. Le pays a une réputation de fervent défenseur des échanges commerciaux traduisant les préoccupations des pays en développement dans les accords commerciaux de l'UE (IOB, 2021^[72]), par exemple avec l'Organisation mondiale du commerce sur l'accès aux médicaments (OCDE, 2021^[73]) et avec l'OCDE sur la conduite responsable des entreprises (Change in context, 2019^[71]). Le pays est aussi très actif dans la diplomatie climatique, puisqu'il a œuvré pour l'adoption d'objectifs ambitieux d'atténuation des impacts du changement climatique, co-dirigé le partenariat sur les CDN (contributions déterminées au niveau national), défend une gestion durable de l'eau et milite en faveur d'un financement de l'adaptation au changement climatique. Un représentant chargé du climat renforce la coordination gouvernementale. Parmi les bons exemples de liens entre les échanges commerciaux et la diplomatie climatique au niveau de l'UE, on peut citer la mobilisation pour une législation sur le devoir de diligence, comme le soutien aux pays en développement dans la lutte contre la déforestation et l'inclusion des émissions dites du « scope 3 » tout au long de la chaîne de valeur (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[74]). Le travail effectué pour influencer les chaînes de valeur internationales et bâtir des coalitions plus larges (Change in context, 2019^[71]) est un complément important à la collaboration avec les parties prenantes aux Pays-Bas. Le Partenariat des déclarations d'Amsterdam pour lutter contre la déforestation dans le commerce des matières premières en est un bon exemple⁴⁴.

Le soutien aux exportations respectueuses du climat constitue un autre exemple positif des liens tissés entre échanges commerciaux et climat par les Pays-Bas. Au plan international, les Pays-Bas font partie de l'initiative *Export Finance for Future* (E3F)⁴⁵, qui promeut une plus grande intégration du changement climatique dans l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public. Au plan national, le gouvernement a entériné la suppression progressive des soutiens à l'exportation pour toute la production d'énergies fossiles d'ici à 2023 (non limitée au charbon). Toutefois, ses partenaires ont critiqué cette décision qui accordait une période de transition d'une année (en dépit des annonces initiales de 2020), en pointant les répercussions négatives fréquentes de l'extraction des combustibles fossiles dans les pays en développement. Comme six autres Membres de l'OCDE, les Pays-Bas se sont dotés d'un label vert au changement climatique pour évaluer chaque crédit à l'exportation (OCDE, 2021^[75]). Afin d'encourager les exportations vertes, les conditions autorisent une couverture d'assurance plus importante et des critères plus souples pour les investissements modestes. Par ailleurs, le gouvernement consent des prêts à l'investissement pour soutenir l'écologisation de la production destinée à l'exportation (Atradius Dutch State Business, s.d.^[76]). Les exportateurs qui s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet

de serre pourraient se voir offrir une incitation supplémentaire, à l'instar des bonnes pratiques néerlandaises pour les passations de marchés publics respectueux du climat (OCDE, 2022^[77]). La promotion des échanges commerciaux est aussi de plus en plus axée sur la durabilité, par exemple dans le choix des entreprises à inviter à l'occasion de missions commerciales. Il faudra bien suivre ces efforts louables pour voir s'ils aboutissent à un portefeuille d'exportations plus écologique.

Une approche révisée de l'aide, des échanges commerciaux et de l'investissement peut permettre d'approfondir la collaboration institutionnelle et de faire converger l'ensemble des instruments vers un changement systémique. La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » et une nouvelle théorie du changement sur le développement du secteur privé démontrent que le pays a pour ambition de relier les échanges commerciaux, la création d'emplois locaux et le climat, en particulier dans les pays où l'aide et les échanges commerciaux sont combinés (MFA, 2022^[15]). Les Pays-Bas peuvent s'appuyer sur une panoplie complète d'instruments couvrant toutes les approches aux niveaux international, national et des pays partenaires (voir le Tableau 2.). Ils constituent l'un des plus importants pourvoyeurs d'aide pour le commerce et d'investissements, mais ils peuvent encore s'améliorer. Par exemple, les différents instruments ont tendance à fonctionner en vase clos. Dans les services centraux du MAE, la coordination entre les Directions générales (DG) de la coopération internationale et du commerce pourrait s'améliorer (IOB, 2022^[12]), les partenaires clés des OSC n'interagissant qu'avec la DGIS et non pas avec la DG du commerce. Au niveau national, les ambassades peuvent jouer un rôle crucial en termes de cohérence. Elles ont néanmoins des difficultés à s'y retrouver dans ces instruments, ne sont pas toujours consultées et ont des capacités d'engagement limitées (IOB, 2022^[12]). Les ambassades et l'Agence néerlandaise pour les entreprises (RVO) collaborent étroitement, tandis que les échanges avec la Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat (FMO) sont nettement moins fréquents. Une théorie du changement pour les échanges commerciaux, l'aide et l'investissement, à venir, offre une occasion importante d'établir des priorités claires en accord avec l'expertise et le profil commercial des Pays-Bas, de sorte que l'ensemble des acteurs et des instruments concourent à la réalisation des mêmes objectifs.

Tableau 2. L'engagement néerlandais en matière de cohérence des politiques sur les échanges commerciaux, le climat et le développement

Les Pays-Bas font bon usage de leur panoplie complète d'instruments, mais certains aspects nécessitent de l'attention.

	Normes et politiques	Initiatives conjointes et dialogue	Engagement du secteur privé	Sensibilisation et redevabilité
International	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Expérience avérée des travaux sur les échanges commerciaux et le climat favorables au développement au sein de l'UE et de l'OCDE ● De plus amples progrès au plan national pourraient renforcer le pouvoir de plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leadership sur la déforestation, avec des possibilités d'engagement accru dans d'autres domaines ▲ Partenariat précieux avec le CGIAR, apportant l'expertise de la recherche et du secteur privé néerlandais 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Partenaire multilatéral solide et favorable à un financement de l'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Soutien à des initiatives mondiales comme la World Benchmarking Alliance ▲ Soutien aux acteurs issus des pays en développement pour qu'ils soient entendus dans les enceintes internationales
National	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ferme engagement en matière de cohérence avec les politiques et le plan d'action interministériels ● Besoin d'une législation ambitieuse sur le devoir de diligence ● Besoin d'un engagement plus fort de la part des ministères sectoriels (p. ex., examen au regard des ODD) 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Les accords sectoriels sensibilisent et influencent les entreprises ● Opportunité d'encourager un dialogue régulier avec les parties prenantes concernées sur les priorités en matière de cohérence des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Progrès dans le financement des exportations et de la promotion des échanges commerciaux plus écologiques ▲ Efforts nationaux quant à un financement durable et des passations de marchés respectueux du climat 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Recherche et rapports d'évaluation constructifs ● Besoin d'une approche plus cohérente en éducation à la citoyenneté mondiale ● Suivi grâce à la production de rapports sur le plan d'action pour la cohérence des politiques mais pas d'objectifs clairs définis par les ministères
Pays partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Attention croissante portée aux cadres réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attention croissante envers la nécessité de donner une envergure et une attention suffisantes à un changement systémique, par exemple dans les chaînes de valeur et par le biais du respect des normes et d'une conduite responsable des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Expertise solide sur le développement du secteur privé ● Besoin de se concentrer sur l'impact ▼ Tension relative à la promotion des entreprises néerlandaises 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ferme soutien aux circuits de surveillance de la société civile, p. ex., sur les droits de l'homme et le climat

Notes : ▲ Les triangles verts indiquent une bonne pratique ; ● les points orange dénotent des progrès en cours, avec une marge supplémentaire d'amélioration ; ▼ les triangles rouges signalent les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Une plus grande attention envers un changement systémique peut permettre de renforcer la pertinence climatique des efforts de développement du secteur privé. Pour 2023, le gouvernement néerlandais estime que 13 % seulement du budget du MAE en matière d'engagement du secteur privé concerneront le climat. Cela montre que beaucoup de progrès restent à faire. En réponse à une évaluation très critique (IOB, 2022^[12]), la nouvelle théorie du changement sur le développement du secteur privé met beaucoup plus l'accent sur un changement systémique en instaurant par exemple un environnement réglementaire pour soutenir la conduite responsable des entreprises. Cela s'accorde bien avec les efforts de pays qui favorisent la conduite responsable des entreprises sur leur sol et à l'international, et répond au besoin des pays en développement de se conformer aux normes du marché d'importation. La théorie du changement inclut aussi des travaux sur la transformation des marchés dans certaines chaînes de valeur susceptibles de contribuer à l'atteinte « des points de bascule amenant les acteurs du marché à s'améliorer constamment » (MFA, 2022^[15]). Elle souligne l'importance du climat et de la durabilité pour les chaînes de valeur, en reconnaissant les possibilités qui s'offrent aux producteurs et les risques qu'ils encourent. Un projet pilote cherche à contourner les cloisonnements par thèmes, en particulier pour les

programmes relatifs aux systèmes alimentaires. Cela constitue un bon point de départ pour renforcer l'aspect climatique du portefeuille, étant donné que le portefeuille alimentaire néerlandais met l'accent sur le développement du secteur privé local et la sécurité alimentaire, et compte tenu de l'expertise spécialisée des attachés aux affaires agricoles dans de nombreuses ambassades. Toutefois, il existe davantage d'occasions de synergies, notamment dans le domaine climat/énergie, comme identifié par exemple par le personnel de l'ambassade en Ouganda grâce à ses échanges réguliers au niveau de l'ambassade.

Les efforts des Pays-Bas pour inciter le secteur privé à investir dans le climat pourraient se concentrer davantage sur l'additionnalité au regard du développement. La FMO est l'acteur principal du financement climatique privé dans le système néerlandais (des montants substantiels étant mobilisés par le biais d'entités multilatérales). Son nouveau plan d'action climatique définit un objectif à long terme pour obtenir un portefeuille neutre en gaz à effet de serre d'ici à 2050 et des objectifs de portefeuille de 10 milliards EUR dans l'action climatique (FMO, 2022^[78])⁴⁶. Toutefois, si la stratégie climatique souligne la volonté des Pays-Bas d'« investir dans un potentiel innovant », les faits montrent qu'il y a une marge d'amélioration. Une évaluation de l'engagement du secteur privé a mis en lumière la présence moindre de preuves d'additionnalité, soulignant le soutien aux pays à revenu intermédiaire et à des partenaires déjà solides et un suivi insuffisant des conséquences à long terme. S'agissant surtout du financement climatique, une évaluation a souligné qu'une part plus importante du financement climatique privé ciblait l'atténuation du changement climatique et les pays à revenu intermédiaire⁴⁷ (IOB, 2021^[79]). L'évaluation a aussi trouvé l'additionnalité moins convaincante pour les projets se situant à cheval entre innovation et commercialisation. Une étude comparant des institutions de financement du développement a mis en lumière l'importance d'investir davantage de capitaux à risque élevé dans les technologies plus durables, tout en soulignant l'appétence limitée de la FMO pour le risque compte tenu de sa notation AAA (Attridge et Novak, 2022^[80]). Le gouvernement et la FMO devront donc étudier la manière dont les Pays-Bas pourront renforcer l'additionnalité au regard du développement de leur financement climatique privé et porter une vive attention à l'adaptation climatique. Telle est clairement l'ambition du Fonds néerlandais pour le climat et le développement, même si une évaluation indique que ce travail est toujours en cours (Itad, 2021^[81]).

En mettant l'accent sur les débouchés des entreprises néerlandaises, le pays risque de rater des occasions d'avoir un impact maximal sur le développement. La stratégie climatique internationale souligne que les mesures relatives à la lutte contre le changement climatique vont générer des débouchés pour les entreprises néerlandaises en matière d'adaptation et d'atténuation. Toutefois, « contribuer à la capacité de gain future des Pays-Bas » (l'un des objectifs principaux d'Invest International) (Invest International, s.d.^[82]) n'implique pas nécessairement un meilleur impact sur le développement (autre objectif d'Invest International). En effet, une évaluation récente a explicitement recommandé de se concentrer sur les besoins de développement des pays en développement et moins sur le potentiel commercial (IOB, 2022^[12]). Les parties prenantes internes et externes supposent que l'objectif d'accorder 70 % des contrats à des sociétés néerlandaises au titre des programmes DRIVE et D2B est susceptible d'orienter le développement commercial vers l'offre néerlandaise. Cela pourrait exacerber les risques de voir le soutien se focaliser sur les pays à revenu intermédiaire ayant les moyens d'acquérir des services néerlandais (comme l'a déjà souligné une étude de l'IOB sur le financement climatique) ou sur des solutions n'impliquant pas de partenaires locaux (dans le cadre du Fonds néerlandais pour le climat et le développement, moins de la moitié des promoteurs des projets étaient des entrepreneurs locaux⁴⁸). Les Pays-Bas ont une solide expérience pour considérer l'impact du développement dès la conception des projets, avant d'identifier s'il existe ou non des solutions néerlandaises appropriées. Les ambassades peuvent jouer un rôle clé à cet égard. Les Pays-Bas devront soigneusement évaluer s'ils soutiennent les projets ayant le plus fort impact sur le développement.

L'engagement dans des pays où les activités sont combinées offre aux Pays-Bas l'occasion de mener à bien l'intégration de la lutte contre le changement climatique dans les échanges commerciaux et le développement. Les Pays-Bas sont un partenaire d'importation majeur pour divers

pays où les activités sont combinées (p. ex., les produits alimentaires et les vêtements). Ces pays étant de grandes économies, les progrès accomplis dans la transition vers la durabilité revêtent une importance particulière dans la lutte mondiale contre le changement climatique. Néanmoins, au vu des défis exposés ci-dessus, le MAE devra veiller à cibler l'impact sur le développement. Seules quelques ambassades des pays où les activités sont combinées assurent la gestion de budgets délégués plus étoffés, c'est pourquoi il convient de veiller à ce qu'elles soient pleinement préparées à jouer le rôle d'intermédiaire afin de refléter la demande et le contexte du terrain dans la conception et la mise en œuvre de nouveaux programmes. Les remarques initiales de l'ambassade des Pays-Bas en Afrique du Sud montrent que les ambassades peuvent contribuer à trouver des solutions répondant bien à la demande locale. En même temps, la facilitation des échanges entre les pays où les activités sont combinées – et avec d'autres pays cibles – pourrait potentiellement influencer plus largement sur les chaînes de valeur et établir des coalitions à l'appui des efforts internationaux.

Recommandation

9. Afin de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes face aux défis liés à la cohérence des politiques, les autorités néerlandaises devraient veiller à ce que les ministères sectoriels évaluent et prennent en compte systématiquement les effets de leurs politiques à l'échelle mondiale et transnationale ; le pays devrait recourir plus largement à des approches multipartites pour l'avancement des priorités relatives à la cohérence des politiques, et investir davantage dans l'éducation à la citoyenneté mondiale.
10. Les Pays-Bas devraient veiller à ce que l'optimisation de l'impact sur le développement reste le principal critère de la prise de décision, au lieu des objectifs commerciaux, dans le cadre de leur collaboration avec le secteur privé, et devraient renforcer la cohésion des efforts déployés par le secteur privé au service d'un changement systémique.

References

- Atradius Dutch State Business (s.d.), *Green instruments: Atradius DSB is pursuing an ambitious 'green' agenda on behalf of the Dutch State*, [76]
<https://atradiusdutchstatebusiness.nl/en/products/green-instruments.html> (consulté le 27 mars 2023).
- Attridge, S. et C. Novak (2022), *An exploration of bilateral development finance institutions' business models*, ODI, <https://odi.org/en/publications/an-exploration-of-bilateral-development-finance-institutions-business-models/>. [80]
- Banque mondiale (s.d.), *Commerce de marchandises (% du PIB)*, [51]
<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.TRD.GNFS.ZS> (consulté le 27 mars 2023).
- CGLU (2022), *Le rôle des gouvernements locaux et régionaux dans la coopération au développement : Un nouvel appel à l'action à l'horizon 2030 et au-delà*, https://www.cib-uclg.org/sites/default/files/uclg_cib_policy_paper_on_development_cooperation_fr.pdf. [49]

- Chambre des représentants des Pays-Bas (2022), *Wetsvoorstel: Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen (Projet de loi sur la conduite responsable et durable des entreprises au niveau international)*, [58]
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2021Z04465&dossier=35761> (consulté le 27 mars 2023).
- Change in context (2019), *Sub-study: The role of the Netherlands in international RBC initiatives*, [71]
<https://english.iob-evaluatie.nl/publications/reports/2019/09/01/433-%E2%80%93-substudy-%E2%80%93-international-platforms-and-supranational-organisations>.
- Charter4Change (2022), *Accountability of 'intermediaries' for localisation - Perspectives from the Charter4Change*, [41]
<https://reliefweb.int/report/world/accountability-intermediaries-localisation-perspectives-charter4change>.
- Commission européenne (2022), *Eurobaromètre spécial 521 : Les citoyens européens et la coopération au développement*, [3]
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2673>.
- Cour des comptes des Pays-Bas (2023), *Focus on reception capacity for asylum seekers*, [6]
<https://english.rekenkamer.nl/publications/reports/2023/01/18/focus-on-reception-capacity-for-asylum-seekers>.
- CPI (2023), *Risk sharing in practice: success stories, enablers, and barriers to risk sharing in the humanitarian sector*, [25]
<https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/risk-sharing-practice-success-stories-enablers-and-barriers-risk-sharing-humanitarian-sector>.
- Ecorys (2022), *Prospects Mid-Term Evaluation*. [31]
- FMO (2022), *Climate Action Plan*, [78]
https://www.fmo.nl/en/library/download/urn:uuid:25c25d01-4d2b-4585-a5ca-dd5682de71fe/fmo+climate+action+plan_2022.pdf.
- GENE (2022), *La Déclaration Européenne sur l'Éducation à la Citoyenneté Mondiale à l'Horizon 2050*, [63]
<https://www.gene.eu/ge2050-congress>.
- GLTN (2023), *Global Land Tool Network*, [40]
<https://gltn.net/> (consulté le 3 May 2023).
- Gouvernement des Pays-Bas (2023), *Voorjaarsnota 2023 (Note de printemps 2023)*, [7]
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/documenten/begrotingen/2023/04/28/voorjaarsnota-2023> (consulté le 3 mai 2023).
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Coalition agreement: Looking out for each other, looking ahead to the future*, [1]
<https://www.government.nl/documents/publications/2022/01/10/2021-2025-coalition-agreement>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Global Climate Strategy*, Ministère des Affaires étrangères et Ministère des Affaires économiques et de la Politique climatique, [8]
<https://www.government.nl/documents/publications/2022/12/22/global-climate-strategy>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Grondstoffen voor de grote transitie (Des matières premières pour de grandes transitions)*, [56]
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/09/bijlage-nationale-grondstoffenstrategie>.

- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Kamerbrief over uitkomst van de onderhandelingen in de Raad over het EU-voorstel IMVO (Lettre au Parlement sur les résultats des négociations du Conseil relatives à la proposition de l'UE sur la conduite responsables des entreprises)*, [74]
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-imvo/documenten/kamerstukken/2022/12/16/kamerbrief-inzake-uitkomst-van-de-onderhandelingen-in-de-raad-omtrent-het-eu-voorstel-imvo>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Klimaatnota 2022 (Note sur le climat 2022)*, [59]
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/documenten/publicaties/2022/11/01/klimaatnota-2022>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Letter to Parliament on the action plan on policy coherence for development*, [10]
<https://www.government.nl/documents/parliamentary-documents/2023/02/06/letter-to-parliament-action-plan-on-policy-coherence-for-development>
 (consulté le 27 mars 2023).
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Letter to the Parliament on feminist foreign policy*, [11]
<https://www.government.nl/documents/parliamentary-documents/2022/12/07/letter-to-the-parliament-on-feminist-foreign-policy>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Management response to the report Racism at the Ministry of Foreign Affairs - an exploratory study*, [19]
<https://www.government.nl/documents/publications/2022/12/12/management-response-report-racism-at-the-ministry-of-foreign-affairs-an-exploratory-study>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Nationaal Programma Circulaire Economie 2023 - 2030 (Programme national sur l'économie circulaire 2023-2030)*, [57]
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2023/02/03/nationaal-programma-circulaire-economie-2023-2030>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Policy Document for Foreign Trade and Development Cooperation: Do what we do best*, [4]
<https://www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Policy Framework for Strengthening Civil Society*, [35]
<https://www.government.nl/documents/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Stratégie néerlandaise en matière de santé mondiale 2023-2030 : Agir ensemble pour la santé dans le monde*, [9]
<https://www.government.nl/ministries/ministry-of-health-welfare-and-sport/documents/publications/2022/10/21/dutch-global-health-strategy-2023-2030>.
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Zesde Nationale SDG Rapportage (sixième Rapport national sur la mise en œuvre des ODD)*, [53]
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/05/18/zesde-nationale-sdg-rapportage-nederland-ontwikkelt-duurzaam> (consulté le 27 mars 2023).
- Gouvernement des Pays-Bas (2020), *Youth at Heart- Young people at the heart of Dutch development cooperation*, [33]
<https://www.government.nl/topics/development-cooperation/documents/publications/2020/05/14/youth-at-heart--young-people-at-the-heart-of-dutch-development-cooperation>.

- Gouvernement des Pays-Bas (2019), *Climate Agreement*, [68]
<https://www.government.nl/documents/reports/2019/06/28/climate-agreement>.
- Gouvernement des Pays-Bas (s.d.), *Youth at Heart- Youth Advisory Committee*, [34]
<https://www.youthatheart.nl/youth-advisory-committee>.
- Government of the Netherlands (2023), *De Nederlandse Afrikastrategie 2023-2032 (The Dutch Africa Strategy 2023-2032)*, [32]
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/05/31/afrikastrategie-kabinet-presenteert-geintegreerde-inzet-voor-samenwerking-met-afrika>.
- HM Government (2020), *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, [24]
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF.
- InternetSpiegel en collaboration avec Effactory (2021), *Ministry of Foreign Affairs Employee Survey*. [16]
- Invest International (s.d.), *About us*. [82]
- IOB (2023), *Better aligned? Evaluation of the action plan on policy coherence for development (Mieux aligné? Évaluation du plan d'action à l'appui de la cohérence des politiques)*, [67]
<https://english.iob-evaluatie.nl/results/action-plan-policy-coherence-for-development>.
- IOB (2023), *Trust, risk and learn - Evaluation humanitarian assistance given by the Netherlands*, [37]
<https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/reports/2023/02/07/evaluation-humanitarian-assistance-policy>.
- IOB (2022), *A mission within a mission*, <https://www.iob-evaluatie.nl/resultaten/publicaties/rapporten/2022/09/30/evaluatie-nederlandse-bijdrage-minusma>. [29]
- IOB (2022), *Evaluation of Dutch EU coordination: Tactical and Practical*, <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/reports/2022/02/08/eu-coordination>. [83]
- IOB (2022), *Evaluation of the Policy agenda for aid, trade and investment - article 1*, [12]
<https://www.iob-evaluatie.nl/resultaten/publicaties/rapporten/2022/02/01/beleidsdoorlichting-bhos-art.-1>.
- IOB (2021), *A taxing issue: Evaluation of the Dutch government's policy on strengthening developing countries' tax systems (2012-2020)*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/tax-system-support>. [65]
- IOB (2021), *Changing Needs - Need for Change, An Evaluation of the Dutch Ministry of Foreign Affairs' counterterrorism policy and operations*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/reports/2021/10/12/evaluation-counterterrorism-policy-and-operations>. [28]
- IOB (2021), *Evaluation of policy instruments aimed at engaging Dutch businesses in sustainable development*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/partners-in-development>. [13]
- IOB (2021), *Funding commitments in transition: Dutch climate finance for development 2016-2019*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/sub-studies/2021/06/29/funding-commitments-in-transition---dutch-climate-finance-for-development-2016-2019>. [79]

- IOB (2021), *Trading interests and values: Evaluation of the international trade and investment policy of the Netherlands*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/reports/2021/09/30/evaluation-trade-and-investment-policy---trading-interests-and-values>. [72]
- IOB (2019), *Evaluation of the functioning of strategic partnerships between the Ministry of Foreign Affairs and civil society organisations - Strategies for partners: balancing complementarity and autonomy*, <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/publications/2019/08/01/431-%E2%80%93-iob-%E2%80%93-evaluation-of-the-functioning-of-strategic-partnerships-between-the-ministry-of-foreign-affairs-and-civil-society-organisations-%E2%80%93-summary-with-recomm>. [46]
- IOB (2019), *Mind the governance gap, map the chain: Evaluation of the Dutch government's policy on international responsible business conduct (2012–2018)*, <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/evaluations/2019/09/01/433-%E2%80%93-iob-%E2%80%93-evaluation-of-the-dutch-governments-policy-on-international-responsible-business-conduct-2012-2018-%E2%80%93-mind-the-governance-gap-map-the-chain>. [66]
- Itad (2021), *Evaluation of the Dutch Fund for Climate and Development's project origination approach*, <https://www.fmo.nl/making-climate-adaptation-bankable>. [81]
- ITIE (2022), *Netherlands 2021 EITI Report*, <https://eiti.org/countries/netherlands> (consulté le 27 mars 2023). [61]
- Kuepper, B. (2022), *Brazilian Soy Imports to the Netherlands*, Greenpeace Netherlands, <https://www.greenpeace.org/static/planet4-eu-unit-stateless/2022/05/970ccb6-soy-trade-brazil-netherlands-2205-final-gp-nl-1.pdf>. [55]
- Land portal (2021), *Securing land tenure in Uganda: A collaborative approach to address root causes of food insecurity*, <https://landportal.org/blog-post/2021/10/land-scale/securing-land-tenure-uganda-collaborative-approach-address-root-causes-food> (consulté le 3 May 2023). [39]
- Leach, S. (2017), *Aid exits and locally-led development: key insights from a global consultation convened by Peace Direct, CDA Collaborative Learning Projects and Search of Common Ground*, <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2018/04/Aid-Exits-and-Locally-led-Development.pdf>. [48]
- Leading From The South (sans date), *Leading from the South: Resourcing advocacy for women's rights*, <https://www.leadingfromthesouth.org/> (consulté le 3 May 2023). [44]
- Lucas, P., H. Brink et M. Van Oorschot (2022), *Addressing international impacts of the Dutch circular economy transition: Challenges and opportunities for low- and middle-income countries*, <https://www.pbl.nl/en/publications/addressing-international-impacts-of-the-dutch-circular-economy-transition>. [54]
- MFA (2022), *Theory of Change - Private Sector Development*, <https://www.government.nl/documents/publications/2022/11/28/theory-of-change---private-sector-development-october-2022>. [15]
- Ministère des Affaires étrangères (2022), *Letter to Parliament on Dutch commitment to security and rule of law in Uganda*, <https://open.overheid.nl/Details/ronl-3b95d8de4a848bff4deb42c1c1a0e49b5f0bc98a/1?hit=68&text=oeganda&sort=date-desc&page=7#panel-gegevens> (consulté le 27 mars 2023). [30]

- Ministère des Affaires étrangères (2022), *Racism at the Ministry of Foreign Affairs – An Exploratory Study*, <https://www.government.nl/documents/reports/2022/12/12/report-racism-at-the-ministry-of-foreign-affairs-an-exploratory-study>. [18]
- Netherlands Court of Audit (2023), *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2022 Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (Results Accountability Audit 2022 Foreign Trade and Development Co-operation)*, <https://www.rekenkamer.nl/onderwerpen/verantwoordingsonderzoek/documenten/rapporten/2023/05/17/resultaten-verantwoordingsonderzoek-2022-buitenlandse-handel-en-ontwikkelingssamenwerking>. [14]
- Netherlands Enterprise Agency (2022), *LAND-at-scale*, <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/land-at-scale> (consulté le 3 May 2023). [38]
- OCDE (2023), « État des mesures de réponse aux crises et aux situations de fragilité », dans *États de fragilité 2022*, <https://doi.org/10.1787/c06ac1c5-fr>. [26]
- OCDE (2023), *States of Fragility Platform*, <http://oe.cd/states-of-fragility-platform>. [27]
- OCDE (2022), *Development co-operation profiles: Netherlands*, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/2faea623-en/index.html?itemId=/content/component/5e331623-en&csp=b14d4f60505d057b456dd1730d8fcea3&itemGO=oecd&itemContentType=chapter#>. [5]
- OCDE (2022), *En pratique : L'Échelle de performance CO₂ aux Pays-Bas*, <https://www.oecd.org/action-climat/ipac/politiques-en-action/l-echelle-de-performance-co-aux-pays-bas-35d2f9f2/> (consulté le 27 mars 2023). [77]
- OCDE (2022), *In Practice: The Netherlands partner with local women's rights organisations and feminist movements for gender transformative change*, <https://www.oecd.org/development-cooperation-learning/practices/the-netherlands-partner-with-local-women-s-rights-organisations-and-feminist-movements-for-gender-transformative-change-81754f1c/> (consulté le 3 May 2023). [43]
- OCDE (2022), « Pays-Bas », Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dc9283f6-fr>. [2]
- OCDE (2021), *En pratique : Investir dans la recherche et l'innovation dans les pays en développement*, <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/investir-dans-la-recherche-et-l-innovation-dans-les-pays-en-developpement-3c847277/>. [21]
- OCDE (2021), *Implementing the OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development*, <https://www.oecd.org/gov/pcsd/pcsd-guidance-note-publication.pdf>. [73]
- OCDE (2021), *In Practice: Transparency on spending and results: The Dutch online portal for development co-operation activities*, <https://www.oecd.org/development-cooperation-learning/practices/transparency-on-spending-and-results-the-dutch-online-portal-for-development-co-operation-activities-f3b00918/> (consulté le 27 mars 2023). [20]
- OCDE (2021), *OECD-LEGAL-5021 Recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5021>. [45]

- OCDE (2021), *Réponses à l'Enquête sur les politiques et les pratiques liées au climat et à la durabilité*, [https://one.oecd.org/document/TAD/ECG\(2021\)10/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/TAD/ECG(2021)10/Fr/pdf). [75]
- OCDE (2020), *Best Practices in Development Co-operation*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d571f17c-en>. [22]
- OCDE (2015), « Human Resource Management in States affected by Fragility and Conflict », *Documents d'orientation de l'OCDE sur le développement*, n° 2, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrp4lxj2h40-en>. [17]
- OCDE/AIE (2020), *The Netherlands' Effort to Phase Out and Rationalise its Fossil-Fuel Subsidies: An OECD/IEA review of fossil-fuel subsidies in the Netherlands*, <https://www.iea.org/reports/the-netherlands-effort-to-phase-out-and-rationalise-its-fossil-fuel-subsidies>. [60]
- Partos (2023), *Dream paper: Shift the Power*, <https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2022/01/Partos-Dreampaper-Shift-the-Power-v6.pdf>. [47]
- Pledge for Change (2023), *Pacte pour le changement (2PC) à l'horizon 2030*, <https://pledgeforchange2030.org/>. [42]
- Royal Tropical Institut KIT (2020), *Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014-2020*, <https://www.kit.nl/publication/evaluation-of-the-dutch-rbc-agreements-2014-2020/>. [70]
- Sachs, J. et al. (2022), *Sustainable Development Report 2022: From Crisis to Sustainable Development - the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond*, <https://doi.org/10.1017/9781009210058>. [52]
- SER (s.d.), *International RBC Agreements*, <https://www.imvoconvenanten.nl/en> (consulté le 27 mars 2023). [69]
- Statistics Netherlands (2022), *Monitor of Well-being and the Sustainable Development Goals 2022*, <https://longreads.cbs.nl/monitor-of-well-being-and-sdgs-2022/>. [64]
- UE (2022), *Team Europe Initiative and Joint Programme Tracker*, <https://europa.eu/capacity4dev/tei-jp-tracker/netherlands?tab=tei>. [50]
- UNESCO (2021), *Déclaration de Berlin sur l'éducation au développement durable*, <https://fr.unesco.org/sites/default/files/esdfor2030-berlin-declaration-fr.pdf>. [62]
- USAID (2022), *Donor Statement on Supporting Locally Led Development*, <https://www.usaid.gov/localization/donor-statement-on-supporting-locally-led-development>. [36]
- USAID (2018), *U.S. Agency for International Development Risk Appetite Statement: June 2018*, https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/USAID_Risk-Appetite-Statement_Jun2018.pdf. [23]

Notes

¹ L'Agence néerlandaise pour les entreprises (RVO) est une institution publique qui met en œuvre certains partenariats des Pays-Bas avec le secteur privé. La Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat (FMO) est le fruit d'un partenariat public-privé, dans lequel 51 % des parts sont détenus par l'État néerlandais et 49 % par des banques commerciales, des syndicats et d'autres acteurs du secteur privé. La FMO gère plusieurs fonds qui combinent apports d'aide publique au développement (APD) et d'autres ressources. Invest International est une coentreprise créée en 2021 par le ministère des Finances (51 %) et la FMO (49 %). Elle gère des programmes d'investissement qui relevaient auparavant de la compétence de la RVO.

² Des augmentations sont prévues dans l'ensemble du portefeuille, en particulier pour l'action climatique, l'accueil des réfugiés dans les pays partenaires, l'aide humanitaire et les activités combinées échanges commerciaux-coopération pour le développement.

³ Même avec cette mesure, les dépenses totales consacrées aux réfugiés sur le territoire s'élevait à 946 millions USD en 2022, soit 14.6 % de l'APD néerlandaise.

⁴ Le besoin de se concentrer et d'établir des priorités va au-delà de la coopération bilatérale, comme le souligne une évaluation de la coordination entre les Pays-Bas et l'UE (IOB, 2022_[83]).

⁵ Calculs de l'auteur sur la base de données internes fournies par le MAE.

⁶ La paix, la sécurité et la stabilité ; le développement économique durable, le commerce et l'investissement ; le développement durable, la sécurité alimentaire, l'eau et le climat ; le progrès social (notamment l'éducation) ; le renforcement des cadres à l'appui du développement (englobant les contributions destinées aux organisations multilatérales).

⁷ Département pour un développement économique durable, Département du développement social, Département pour la stabilisation et l'aide humanitaire, Département pour une croissance verte inclusive et Bureau de la coopération internationale

⁸ L'approche programmatique en faveur d'un développement économique durable (PADEO), un programme pilote mené au Ghana, en Tunisie, en Ouganda, au Soudan et au Kenya, vise à s'aligner sur le programme pour l'enseignement supérieur et professionnel (BHO) du Département du développement social (DSO) et sur l'Approche des systèmes alimentaires du Département pour une croissance verte inclusive (IGG).

⁹ Un « code de conduite » existe déjà pour appuyer ce type de prise de décision.

¹⁰ En 2020, dix recommandations ont été formulées en vue d'éclairer une stratégie de recrutement pluriannuelle. Parmi elles figurent : le renforcement des connaissances du personnel sur un petit nombre de thèmes ; le recrutement pour remplacer les prochains départs à la retraite ; l'amélioration des perspectives de carrière pour les experts thématiques ; l'élargissement du périmètre thématique des postes basés à l'étranger et le recours à l'expertise locale pour établir les profils de recrutement ; le renforcement de l'attractivité des affectations dans des lieux où les conditions sont en partie difficiles ; l'amélioration de la reconnaissance de la performance ; la création de fonctions pour les généralistes sur des thèmes/activités de haut niveau ; l'amélioration des perspectives de carrières pour les stagiaires, la

prévision de parcours professionnels pour les postes de direction et la promotion des compétences linguistiques pertinentes.

¹¹ Voir par exemple l'Examen du CAD par les pairs concernant la Suisse, https://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/examens-de-l-ocde-sur-la-cooperation-pour-le-developpement-suisse-2019_9789264312364-fr

¹² La Suisse a par exemple lancé un projet pilote dans lequel deux employés tournent tous les deux à trois mois entre les postes de responsable de la coopération au Burkina Faso et responsable géographique pour le Burkina Faso à Berne (voir <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/DAC-mid-term-Switzerland-2022.pdf>). D'autres pays combinent les affectations dans des lieux où les conditions sont difficiles et les autres types d'affectations, soit en rendant les premières obligatoires ou en exigeant des prérequis pour certains échelons ou certaines fonctions en particulier, soit en soulignant dans les matériels de recrutement que le personnel sera susceptible d'être envoyé sur certains lieux d'affectation. Voir également cette note d'apprentissage entre pairs : *Building, buying and borrowing staff and skills*, [DCD/DAC\(2020\)48](https://www.oecd.org/dac/DAC/DAC(2020)48).

¹³ Au titre des avantages, le personnel mentionne les niveaux de salaire avantageux, la souplesse des conditions de travail, les possibilités d'apprentissage formel et informel, et les occasions permettant d'élargir ses réseaux.

¹⁴ Ces efforts pourraient englober un meilleur soutien dans l'interprétation des évaluations de risques et la conception de mesures d'atténuation appropriées, les procédures en matière d'escalade et de désescalade, et dans l'attribution d'une responsabilité claire en matière de risques pour chaque niveau hiérarchique (voir, par exemple, les pratiques de l'Irlande en la matière <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c20f6995-en/1/3/2/4/index.html?itemId=/content/publication/c20f6995-en&csp=791813851d5b851636d9ca5e2f8f6dac&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e4730>).

¹⁵ En association avec d'autres partenaires, les Pays-Bas ont commandé plusieurs études, notamment *Risk Sharing in Practice*, https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-10/Risk%20Sharing_Case%20studies%20report_%20June%202022.pdf, un document de référence <https://here-geneva.org/consultancy-on-risk-sharing-discussion-paper-2/>, et ont co-signé une déclaration sur le partage des risques dans le secteur humanitaire <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-06/Statement%20on%20Risk-Sharing.pdf>.

¹⁶ Voir « *Special working methods* » dans *Do what we do best : A Strategy for Foreign Trade and Development Cooperation*, <https://www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best>, ainsi que *Less Pretention, More Realism* <https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/evaluaties/2019/07/01/428-%E2%80%93-iob-%E2%80%93-an-evaluation-of-the-reconstruction-programme-2012-2015-the-strategic-partnerships-chronic-crises-programme-2014-2016-and-the-addressing-root-causes-tender-process-%E2%80%93-less-pretension-more-realism> et *Impact of Aid in Highly Fragile States*, <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/sub-studies/2022/11/10/synthesis-of-systematic-reviews-in-afghanistan-mali-and-south-sudan>

¹⁷ Cette analyse applique la méthodologie décrite dans les *États de fragilité 2022*, <https://doi.org/10.1787/c7fedf5e-en>, dans le cadre de laquelle l'APD allouée aux secteurs en lien avec la recherche de la paix est suivie à l'aide des codes-objets du Système de notification des pays créancier

(SNPC) suivants : 15110 15111 15112 15113 15130 15150 15152 15153 15160 15170 15180 15190 15210 15220 15230 15240 15250 15261.

¹⁸ D'après les données du SNPC de l'OCDE, 2021.

¹⁹ Voir « *The Netherlands to Host Second Yemen International Forum in 2023* », <https://sanaacenter.org/publications/news/18957>.

²⁰ Voir les réalisations du Groupe de travail temporaire conjoint INCAF-EVALNET sur l'Afghanistan, coprésidé par les Pays-Bas, ainsi que *Less Pretention More Realism*, <https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/evaluaties/2019/07/01/428-%E2%80%93-iob-%E2%80%93-an-evaluation-of-the-reconstruction-programme-2012-2015-the-strategic-partnerships-chronic-crises-programme-2014-2016-and-the-addressing-root-causes-tender-process-%E2%80%93-less-pretension-more-realism>, *EU Development Cooperation in Sub-Saharan Africa*, <https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/rapporten/2020/05/25/euos2020>, *Impact of Aid in Highly Fragile States* <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/sub-studies/2022/11/10/synthesis-of-systematic-reviews-in-afghanistan-mali-and-south-sudan>) et *Trust, Risk and Learn*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/humanitarian-assistance-policy>).

²¹ En 2022, les Pays-Bas ont coprésidé le Groupe de travail temporaire conjoint INCAF-EVALNET sur l'Afghanistan. Le Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité (INCAF) poursuit ces travaux dans le cadre de la coopération au développement dans les environnements d'extrême fragilité et caractérisés par des contraintes politiques, en collaboration avec le Réseau du CAD sur la gouvernance (GovNet) et son Équipe de projet sur la lutte contre la corruption (ACTT), qui travaillent également sur les questions de l'autocratisation et des approches face au risque.

²² Le partenariat PROSPECTS est une initiative dotée d'un budget de 700 millions EUR pour la période 2019-23 (des fonds supplémentaires sont prévus pour la phase 2, qui se déroulera de 2024 à 2028) visant à soutenir l'accueil des réfugiés dans la région. Elle réunit le HCR, l'UNICEF, l'OIT, la SFI et la Banque mondiale et tire parti de leurs avantages comparatifs respectifs dans la gestion des déplacements forcés à l'échelle de huit pays. Pour plus d'informations, voir le portail présentant les résultats des travaux des Pays-Bas : <https://www.nlontwikkelingssamenwerking.nl/en/#/results/themes/prospects-for-refugees-and-migration-cooperation/migration-shelter>. Les dotations d'APD allouées aux migrations et à l'accueil des réfugiés dans la région représentent près de 80 % du budget thématique « Paix, sécurité et stabilité ».

²³ Des travaux sont en cours dans plusieurs enceintes pour étudier ces questions plus en détail, notamment dans le cadre du travail actuel du Centre INCAF-DEV dont sera issu le prochain rapport de l'OCDE sur les déplacements forcés dans l'adaptation au changement climatique et du rapport du HCR sur le changement climatique et les déplacements dus aux catastrophes naturelles » <https://www.unhcr.org/fr/changement-climatique-et-catastrophes-naturelles>.

²⁴ La stratégie s'engage à mettre davantage l'accent sur l'ancrage local dans quatre pays africains.

²⁵ Voir, par exemple, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/documenten/publicaties/2018/11/08/theory-of-change-ontwikkelingssamenwerking> et la théorie du changement sur la sécurité et l'état de droit qui a été mise à jour <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-foreign-affairs/documents/publications/2023/01/26/theory-of-change---security-and-rule-of-law>.

²⁶ Par exemple, sur la question du changement climatique, conformément à l'adhésion par les Pays-Bas aux principes de l'adaptation menée au niveau local convenus lors de la COP26 en 2021, <https://www.iied.org/fr/les-principes-de-ladaptation-au-niveau-local>. Ces principes visent à : déléguer la prise de décision, lutter contre les inégalités structurelles, fournir des financements « patients » et prévisibles, investir dans les capacités institutionnelles locales, se doter d'une bonne compréhension du risque et de l'incertitude climatiques, assouplir la programmation et l'apprentissage, assurer la transparence et la redevabilité, agir et investir en collaboration.

²⁷ Une note publiée par le groupe de travail de la DGIS sur l'ancrage local faisait quasiment exclusivement référence à des actions relatives à la société civile.

²⁸ Les initiatives du cadre sur le renforcement de la société civile de Power of Voices <https://www.government.nl/documents/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society> et Leading from the South <https://www.leadingfromthesouth.org/> se distinguent par la priorité qu'elles donnent au développement mené par les acteurs locaux.

²⁹ Par exemple, avec la plateforme de la société civile pour la consolidation de la paix et de l'État (CSPPS) sur le décryptage de l'ancrage local, <https://www.kpsrl.org/event/unboxing-localisation-an-inclusive-dialogue-trajectory>.

³⁰ Par exemple, voir les lignes directrices sur la mise en œuvre des engagements du « Grand Bargain » au niveau national https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2023-02/Guidance%20-%20How%20to%20implement%20the%20Grand%20Bargain%20commitments%20at%20country-level_vf.pdf et le Cadre de mesure de la performance de la localisation NEAR <https://ngocoordination.org/en/library/near-localisation-performance-measurement-framework>.

³¹ En 2021, l'USAID s'est engagée à verser d'ici à 2025 au moins 25 % de la totalité des fonds directement aux partenaires locaux et à ce que 50 % de la programmation soit co-conçue, mise en œuvre ou évaluée par les communautés locales. <https://www.usaid.gov/news-information/speeches/nov-04-2021-administrator-samantha-power-new-vision-global-development>

³² On peut citer comme exemples l'outil *Spectrum and checklist* de l'USAID, <https://usaidlearninglab.org/resources/locally-led-development-spectrum-and-checklist-tool>, les distinctions de Peace Direct entre les initiatives de consolidation de la paix mises en œuvre au niveau local, gérées au niveau local et dirigées au niveau local <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2022/10/PD-Localisation-and-Decolonisation-Report-v3.pdf> et les différents modèles et approches de l'ODI en matière de développement mené par les acteurs locaux, <https://cdn.odi.org/media/documents/ODI-SH-Localisation-Report-Oct21-Proof06.pdf>

³³ Par exemple, le Fonds canadien d'initiatives locales met l'accent sur la réduction des obstacles à la conformité et la limitation des procédures de rapport pour les organisations de la société civile, <https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/cfli-fcil/index.aspx?lang=fra> ; les mécanismes de financement de la société civile mis en place par la Nouvelle-Zélande comprennent notamment une disposition qui vise à aider les OSC locales à supporter leurs frais généraux liés au renforcement des capacités, <https://doi.org/10.1787/7f5c91cc-fr> ; l'Irlande exige de l'ensemble des OSC partenaires qu'elles aient une stratégie claire en matière de développement mené par les acteurs locaux.

³⁴ La motion demandait à l'administration de ne pas consacrer de financements additionnels à l'appui budgétaire général et de s'engager également à limiter davantage le recours à cet instrument.

https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20121217/motie_agnes_mulder_over_de_inzet/document3/f=/vj69n4etbdzw.pdf

³⁵ Engagements bilatéraux d'APD pour la période 2018-20, par rapport à l'Australie, au Canada, au Danemark, à la Finlande, à l'Irlande, à la Norvège, au Royaume-Uni et à la Suède.

³⁶ Le nombre de bénéficiaires de l'APD classés comme régimes autoritaires a augmenté, passant de 68 en 2010 à 75 en 2019 <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/57ab4100-en.pdf?expires=1677232018&id=id&accname=guest&checksum=CA324623DFD2511F8AA6B182E7396E0A>.

³⁷ Le groupe Nordic Plus est un partenariat informel qui réunit le Danemark, la Finlande, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.

³⁸ Dans le cadre du programme DRIVE, le ministère des Affaires étrangères facilite les investissements dans des projets d'infrastructure qui contribuent à un bon climat des affaires et à l'entrepreneuriat dans des secteurs prioritaires, à savoir l'eau, le climat, la sécurité alimentaire et la santé et les droits sexuels et reproductifs (SDSR). Les projets d'infrastructures publiques présentant un grand intérêt pour le développement dans d'autres secteurs peuvent également demander un soutien DRIVE <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/development-related-infrastructure-investment-vehicle-drive>. Develop2Build (D2B) est un programme d'État à État qui apporte une assistance directe dans la mise en place de projets d'infrastructure <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/develop2build-d2b>

³⁹ En général, l'administration bénéficiaire se charge de gérer la passation des marchés pour les projets d'infrastructure. Les programmes néerlandais de soutien aux investissements dans les infrastructures comprennent Facility for Infrastructure Development (ORIO), DRIVE et Develop2Build.

⁴⁰ Source : base de données du CAD-OCDE sur les contrats attribués. Les contrats dont rendent compte les Pays-Bas peuvent être des contrats cofinancés avec d'autres donateurs (par exemple, la Banque asiatique de développement).

⁴¹ À l'exception d'un gros contrat attribué à un fournisseur d'Afrique du Sud.

⁴² <https://www.sdgnerland.nl/>.

⁴³ Cela pourrait concerner par exemple les ministères de l'Intérieur (migrations et déplacements forcés), de la Défense (paix et sécurité) et de l'Éducation (sensibilisation au développement dans l'éducation formelle).

⁴⁴ <https://ad-partnership.org/>.

⁴⁵ L'initiative *Export Finance for the Future* rassemble sept pays ayant accepté un ensemble de principes consultables à l'adresse suivante : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/04/14/seven-countries-launch-international-coalition-export-finance-for-future-e3f-to-align-export-finance-with-climate-objectives>.

⁴⁶ Si la stratégie n'inclut pas d'objectif spécifique pour un financement de l'adaptation, la FMO met en place un axe de travail qui y est consacré pour accroître les financements en faveur de l'adaptation et de la résilience face au changement climatique.

⁴⁷ L'évaluation a reconnu que 41 % des versements publics pour mobiliser du capital privé étaient destinés à l'adaptation et 47 % aux pays à faible revenu.

⁴⁸ Sur 34 promoteurs de projets, 15 étaient des entrepreneurs locaux, 9 provenaient d'un autre pays en développement et 10 d'un pays développé.

Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs du CAD de 2017

Vers un effort global des Pays-Bas en faveur du développement

Recommandations 2017	Progrès
Les Pays-Bas devraient faire davantage pour clarifier la manière dont ils prévoient de remplir leurs engagements internationaux en matière de financement climatique et communiquer à ce sujet, notamment a) en intégrant davantage le climat dans les programmes de coopération au développement ; et b) en ayant recours à un financement assorti de conditions libérales pour mobiliser des investissements de toutes les sources.	<i>Intégralement mise en œuvre</i> La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux » et la stratégie climatique internationale ont défini des objectifs pour le financement climatique public et privé néerlandais et des moyens de les concrétiser. Outre un tableau de bord pour le financement climatique public, les documents budgétaires soumis au parlement contiennent plus d'informations détaillées sur les prévisions en la matière. Des instructions et un accompagnement spécifique du personnel ont permis de renforcer l'intégration des objectifs climatiques. Toutefois, une évaluation du financement climatique a mis en lumière certaines difficultés dans la compilation des données y afférentes.
Les Pays-Bas devraient continuer d'améliorer la reddition de comptes sur le financement public en faveur du développement au-delà de l'APD, en particulier s'agissant des financements liés à la FMO.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> La FMO a récemment commencé à fournir des données détaillées sur les instruments du secteur privé, mais c'est la seule grande institution de financement de développement qui ne communique pas de données à l'OCDE au niveau de activités, par exemple en tant qu'autres apports du secteur public (AASP). Les Pays-Bas considèrent la FMO comme une entité privée n'engageant pas de financements publics à partir de ses fonds propres.

Vision et politiques en matière de coopération au développement

Recommandations 2017	Progrès
Les Pays-Bas devraient étudier les moyens de réunir les différents volets de leur programme de coopération au développement dans un discours cohérent qui continue d'accorder une attention particulière à l'éradication de la pauvreté et au fait de ne laisser personne au bord du chemin.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> Les Pays-Bas abordent l'engagement du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui consiste à ne laisser personne au bord du chemin dans une optique centrée sur les contextes fragiles, l'égalité des genres et la jeunesse. La politique « Faire ce que nous savons le mieux faire » ne définit pas d'approche plus spécifique de la réduction de la pauvreté ou des inégalités, mais elle accorde une grande importance à l'autonomisation de la société civile locale. Elle précise que les programmes prennent en compte les personnes en situation de handicap.
Les Pays-Bas devraient élaborer, transmettre et appliquer une justification et des critères de financement clairs concernant ses dotations et ses partenariats bilatéraux, afin d'atténuer l'impact de la fluctuation des budgets sur ses partenariats.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » réaffirme les priorités existantes. Cette continuité favorise la stabilité des partenariats, tout comme le passage à des programmes à long terme. Des budgets glissants de six ans orientent la planification. La stratégie crée aussi des catégories différenciées de pays partenaires. Toutefois, il n'existe pas encore de critères clairs quant à la manière dont cela se traduit en dotations.

Volume et répartition de l'aide

Recommandations 2017	Progrès
Les Pays-Bas devraient mettre un terme au déclin de leur APD et redoubler d'efforts pour y consacrer 0.7 % de leur RNB.	<i>Intégralement mise en œuvre</i> La stratégie « Faire ce que nous savons le mieux faire » et les documents budgétaires engagent les Pays-Bas à relever considérablement leur APD dans les prochaines années (300 millions EUR par an, puis 500 millions EUR à partir de 2025). Cela devrait porter l'APD/RNB à 0.65 % d'ici à 2025, avec une trajectoire continue permettant d'atteindre un ratio de 0.7 %, même si aucune date n'est précisée à cet égard.
Conformément à leurs engagements en matière de transparence et de redevabilité, les Pays-Bas devraient identifier le pays bénéficiaire dans les rapports sur l'APD concernés.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> Au plan interne, les Pays-Bas améliorent l'information sur les dotations aux pays émanant des programmes gérés par les services centraux. Néanmoins, les rapports du pays à l'OCDE continuent de présenter la part la plus élevée d'APD bilatérale non affectée par pays, alors que les descriptions des projets contiennent certaines informations sur les dotations aux pays. Les Pays-Bas incitent également les partenaires d'exécution à rendre des comptes à l'IITA, qui peut ensuite fournir des informations par pays.
Les Pays-Bas devraient maintenir leur niveau de contribution de base au budget d'organisations multilatérales de manière à avoir la crédibilité requise pour engager une collaboration stratégique avec les structures de gouvernance multilatérales concernées.	<i>Intégralement mise en œuvre</i> Les Pays-Bas fournissent des niveaux conséquents de financement pluriannuel au budget d'organisations multilatérales et sont reconnus comme un partenaire extrêmement investi dans les structures de gouvernance.

Organisation et gestion

Recommandations 2017	Progrès
Les Pays-Bas devraient élargir le rôle de leurs ambassades dans les « pays partenaires », notamment via des délégations de fonds, afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité des investissements néerlandais.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> Les ambassades jouent un rôle important dans les équipes-pays qui conçoivent les stratégies par pays. Elles sont de plus en plus consultées sur les activités financées par les services centraux mais leurs capacités de suivi sont limitées. La part des dotations déléguées aux ambassades n'a pas augmenté.
Les Pays-Bas devraient améliorer leur communication interne, de sorte que le personnel – notamment le personnel local – sache clairement en quoi il contribue à la vision globale de la coopération au développement et soit bien doté pour le faire.	<i>Intégralement mise en œuvre</i> Une nouvelle stratégie de coopération, des politiques thématiques et des stratégies par pays donnent un aperçu actualisé des objectifs des Pays-Bas en matière de coopération au développement. Le personnel local joue un rôle essentiel dans la planification annuelle et la gestion des programmes, et il a accès à des formations. Les membres du personnel des ambassades sont engagés dans un dialogue constant avec leurs homologues des services centraux grâce à des appels réguliers et la communication numérique, même si le niveau et la fréquence des contacts varient en fonction du domaine thématique. Une étude sur le racisme institutionnel au ministère des Affaires étrangères offre une occasion d'approfondir le dialogue avec le personnel local sur son rôle et sur les relations entre tous les membres du personnel.
Les Pays-Bas devraient trouver de nouveaux moyens de créer une main-d'œuvre flexible et agile, dotée des compétences nécessaires pour poursuivre les priorités de l'action publique et appliquant de nouvelles méthodes de travail, en remédiant aux lacunes et en mettant en évidence les points de tension identifiés dans les nouveaux processus de planification stratégique des effectifs.	<i>Partiellement mise en œuvre</i> Des progrès ont été réalisés sur plusieurs des actions recommandées par un groupe de travail d'experts de la coopération au développement en 2020. Faisant suite à ces recommandations, les Pays-Bas ont mis en œuvre un certain nombre de mesures concernant leurs effectifs, comme de nouveaux recrutements pour compenser les départs à la retraite, le passage des contrats à durée déterminée du personnel à des contrats à durée indéterminée et le développement de carrières professionnelles plus attractives. Le plan d'action devrait être pleinement exécuté en 2023. Le personnel employé localement a peu d'occasions de promotion. S'agissant de la vitalité et de la santé du personnel, la satisfaction des employés de la DGIS (enquête de 2021) est la plus basse de tout le MAE, la forte charge de travail et le niveau élevé d'épuisement professionnel étant susceptibles d'affecter leur capacité à être flexibles et agiles. Les résultats de l'enquête montrent aussi un personnel impliqué dans son travail et aimant ce qu'il fait, ce qui constitue une base pour la poursuite d'un engagement accru.

Mise en œuvre de la coopération au développement et partenariats

Recommandations 2017	Progrès
<p>Pour améliorer l'impact et éviter d'accentuer la fragmentation et la dispersion, les Pays-Bas devraient examiner et rationaliser leurs instruments et leurs appels d'offres, en particulier s'agissant de leur approche du développement du secteur privé.</p>	<p><i>Partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Les Pays-Bas rationalisent activement leur portefeuille, avec moins de pays couverts par les instruments thématiques et des projets de plus grande ampleur. Toutefois, une large palette d'instruments (notamment pour le développement du secteur privé) restent disponibles.</p>
<p>Pour respecter leur engagement envers un développement efficace, les Pays-Bas devraient :</p> <ol style="list-style-type: none"> inclure l'ensemble des programmes et des fonds bénéficiant aux pays partenaires dans des stratégies par pays et s'entendre officiellement avec les pays à ce sujet afin de renforcer la prévisibilité, la transparence et la redevabilité accroître l'utilisation des systèmes des pays partenaires ou les renforcer continuer à délier l'aide. 	<p><i>Partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Les stratégies par pays font allusion aux programmes financés par les ambassades et à la plupart de ceux qui sont financés par les services centraux, mais elles ne font pas l'objet d'un accord avec les pays partenaires. Si les pays partenaires sont bien consultés, il existe encore une marge d'amélioration.</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs locaux fait souvent partie de l'engagement néerlandais, et les efforts visant à faire avancer le développement mené au niveau local peut renforcer encore leur rôle. La coopération directe des Pays-Bas avec les gouvernements des pays partenaires est limitée, et l'utilisation des systèmes des pays partenaires n'a probablement pas augmenté (de nouvelles données de suivi seront disponibles à l'issue de l'exercice de suivi du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED)).</p> <p>L'APD notifiée reste non liée. En revanche, pour ce qui est des programmes spécifiques non liés <i>de jure</i>, la politique « Faire ce que nous savons le mieux faire » exprime l'ambition de voir 70 % des contrats attribués à des entreprises néerlandaises dans le cadre des programmes bilatéraux d'appui aux infrastructures DRIVE et D2B.</p>

Résultats et redevabilité

Recommandations 2017	Progrès
<p>Afin d'améliorer l'apprentissage et de mieux éclairer la prise de décision, il conviendrait que les Pays-Bas :</p> <ol style="list-style-type: none"> améliorent les systèmes de gestion des résultats, de sorte que les informations tirées de ces résultats puissent servir à diriger le programme ventilent les données pour soutenir l'engagement néerlandais en faveur de l'inclusion sans que personne ne soit laissé pour compte poursuivent leur engagement à produire des connaissances et mettent mieux en relation les partenaires experts des Pays-Bas avec leurs homologues sur le terrain pour utiliser davantage ces connaissances. 	<p><i>Partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Amélioration de la reddition de comptes sur les résultats au plan interne et grâce à l'IITA, en plus des initiatives visant à améliorer l'apprentissage tiré du suivi et des évaluations.</p> <p>Certains programmes ventilent les données par sexe et par âge. Si la pauvreté est un thème transversal, il n'existe pas de suivi ventilé à cet égard.</p> <p>D'importants efforts d'apprentissage sont en cours. De nouvelles stratégies par pays doivent démontrer qu'elles ont réfléchi sur les expériences passées et identifier les lacunes dans les données disponibles. Des ressources sont aussi mises à disposition pour intégrer l'apprentissage continu dans les programmes, en collaboration avec les partenaires locaux.</p>
<p>Les Pays-Bas devraient investir dans l'éducation au développement pour améliorer la sensibilisation et le soutien y afférents, conformément à leur engagement fort à l'égard des problématiques mondiales.</p>	<p><i>Partiellement mise en œuvre</i></p> <p>La réforme des programmes scolaires accorde plus d'importance à la solidarité dans le cadre de l'éducation à la citoyenneté. La politique « Faire ce que nous savons le mieux faire » s'engage à mieux sensibiliser aux ODD, et, à cette fin, le MAE collabore par exemple avec la plateforme « SDG Nederland ». Toutefois, les investissements restent limités et il n'y a pas encore de coordination des différents efforts en ce sens.</p>

Aide humanitaire

Recommandations 2017	Progrès
<p>Les Pays-Bas devraient mettre à jour leur politique humanitaire pour consolider leurs travaux sur l'innovation dans ce domaine et inscrire le Fonds de secours néerlandais et la présence du pays sur le terrain dans un cadre solide.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Intégralement mise en œuvre</i></p> <p>La stratégie humanitaire de 2019 consolide l'approche néerlandaise sur la réponse aux crises humanitaires, en associant des financements de qualité (au sein des ministères, le Fonds de secours néerlandais ayant été progressivement supprimé) et la diplomatie. La politique humanitaire est intégrée dans l'architecture globale adoptée en 2022 sur les politiques étrangères, commerciales et de développement.</p>
<p>Les Pays-Bas devraient élaborer des stratégies de communication avec les partenaires auxquels ils fournissent un financement de base pour favoriser de meilleurs retours d'information sur les résultats auprès de leurs électeurs.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Les partenaires bénéficiant de financements humanitaires décrivent divers degrés de dialogue sur les politiques et de communication avec les Pays-Bas. D'un côté, les bénéficiaires perçoivent ces financements comme un signe de confiance dans la capacité des organisations à produire des résultats sur leur mission première et comme l'expression d'un fort engagement à l'égard du Grand Bargain. D'un autre côté, les partenaires apprécieraient que le dialogue sur les politiques soit mieux structuré pour consolider les partenariats, ce qui pourrait ensuite contribuer à élaborer des stratégies de communication et soutenir le discours national des Pays-Bas sur l'engagement dans les contextes fragiles. Des tableaux de bord donnent un aperçu des évaluations qualitatives des partenaires, et le rapport annuel du MAE sur ses résultats donne une vue d'ensemble par thèmes de l'aide humanitaire des Pays-Bas et de ses résultats. Les stratégies de communication sont plus élaborées lorsque le financement est préaffecté, par exemple dans le cas des initiatives PROSPECTS et COMPASS.</p>

Annexe B. Progrès accomplis par rapport aux instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD

Recommandations adoptées par le CAD

Recommandation sur les conditions financières et modalités de l'aide (1978)

[\[OECD/LEGAL/5006\]](#)

Les Pays-Bas se conforment à la Recommandation sur les conditions financières et modalités de l'aide, car ils ne fournissent que des dons.

Recommandation sur le déliement de l'aide publique au développement (2001)

[\[OECD/LEGAL/5015\]](#)

Les Pays-Bas sont globalement en conformité avec la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement (APD). La part de l'APD non liée apportée aux pays et visée par la Recommandation s'élevait à 100 % en 2021 [\[DCD/DAC\(2022\)34/FINAL\]](#). La part de l'APD globale notifiée comme non liée atteignait 98.2 %. Alors qu'ils ne le faisaient pas auparavant, les Pays-Bas ont commencé à notifier à la fois les offres de marché (notification ex ante) et les contrats adjugés (notification ex post), ce qui s'est traduit par une amélioration de la transparence. Celle-ci pourrait être encore renforcée pour ce qui est de la notification des instruments qui associent les financements au titre de l'APD et hors APD et qui ciblent essentiellement les entreprises néerlandaises, comme le *Dutch Good Growth Fund* (Fonds néerlandais pour une bonne croissance).

En 2021, 68 % des contrats (en termes de valeur) notifiés par les Pays-Bas au titre de différents instruments dans les pays couverts par la Recommandation et 53 % des contrats dans l'ensemble des pays étaient attribués à des entreprises néerlandaises.

L'approche concernant les instruments spécifiques financés par l'APD soulève des questions quant à l'engagement souscrit en vertu de la Recommandation, de veiller à ce que l'APD soit à la fois *de jure* et *de facto* délié. Si les programmes *Development Related Infrastructure Investment Vehicle* (DRIVE) et *Develop2Build* (D2B) sont officiellement accessibles à toutes les entreprises (déliement *de jure*), le gouvernement a indiqué avoir pour objectif que 70 % des contrats alloués au titre de ces programmes soient mis en œuvre par des entreprises néerlandaises. L'examen de la Recommandation sur le déliement de l'APD actuellement mené sous l'égide du GT-STAT¹ donnera une occasion aux Pays-Bas d'apporter des explications quant aux tensions qui pourraient survenir entre le déliement *de jure* et *de facto*.

Recommandation sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le cadre de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (2019) [OECD/LEGAL/5020]

Une politique à l'égard de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel datant de 2021 et le programme de travail 2023-25 visent à promouvoir une tolérance zéro envers l'inaction, une approche centrée sur les survivants et la responsabilité des organisations partenaires. Au sein des services centraux, une unité est spécifiquement chargée des initiatives dans ce domaine, le suivi des partenaires relevant de la responsabilité de l'ensemble des gestionnaires de portefeuilles et des missions. Les Pays-Bas ont lancé des projets pilotes portant sur le signalement des cas d'exploitation sexuelle, d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel dans les interventions humanitaires, en vue de l'élaboration de lignes directrices sur le sujet, lequel fait partie intégrante de la formation du personnel. Le pays envisage également de procéder à des vérifications préalables aux embauches.

Les Pays-Bas encouragent activement les organisations multilatérales à renforcer leurs systèmes internes afin de lutter contre l'exploitation sexuelle, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, et contribuent à harmoniser la terminologie employée dans les accords avec les donateurs des Nations Unies.

Recommandation sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix [OECD/LEGAL/5019]

Les Pays-Bas ont intégré les principes de la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix dans leur cadre d'action. Le mandat du ministère favorise la proximité et la collaboration entre l'action humanitaire, le développement et la coopération politique.

Des méthodes de travail adaptées sont en place et visent à améliorer la qualité et la sensibilité au conflit s'agissant de l'aide apportée dans les contextes fragiles, notamment : une programmation adaptative et une prise de risque calculée ; l'adoption d'une approche intégrée ; la participation à un dialogue critique mais constructif, l'investissement dans le long terme et une grande attention à l'apprentissage. Dans la pratique, l'approche intégrée qui sous-tend les interventions dans les contextes fragiles est progressivement renforcée. La programmation adaptative et les approches modulaires en matière de conception des programmes permettent aux Pays-Bas de revoir leur engagement à la hausse ou à la baisse sans devoir envisager un retrait total.

Les Pays-Bas s'emploient à faire progresser la dimension de l'articulation entre aide humanitaire, développement et recherche de la paix dans l'élaboration de leurs programmes relatifs aux migrations et aux déplacements, et au niveau multilatéral, en particulier dans le cadre de l'engagement des Nations Unies intitulé *New Way of Working* (Une nouvelle façon de travailler) (Nations Unies, n.d.^[1]). Leur objectif est d'encourager une coopération plus étroite entre les organisations et les organismes poursuivant des missions humanitaires et de développement afin de favoriser la mise en œuvre d'approches à plus long terme.

Les Pays-Bas apportent un financement prévisible, flexible et pluriannuel à leurs partenaires, ce qui permet une certaine flexibilité dans l'ensemble des programmes d'aide humanitaire, de développement et de recherche de la paix. Les partenaires peuvent puiser dans les dotations humanitaires pour financer leurs programmes concernant la résilience et la reprise rapide, et s'adapter ainsi aux circonstances. Les Pays-Bas soutiennent également l'innovation en encourageant les partenaires à rechercher et élaborer de nouvelles approches, dans la gouvernance du secteur de la sécurité, par exemple. Le financement du développement ne peut toutefois pas être réorienté vers l'action humanitaire, ce qui en limite la flexibilité. Dans une évaluation récente, l'IOB (IOB, 2023^[2]) a recommandé de commencer à travailler sur des scénarios d'avenir afin de définir le positionnement des Pays-Bas quant à la question, pressante de savoir si les modalités actuelles de l'aide humanitaire seront toujours efficaces et appropriées à l'avenir dans un

monde en profonde évolution. Cet aspect revêt une importance particulière compte tenu de l'effacement de plus en plus prononcé des délimitations entre besoins humanitaires et de développement dans les contextes de crise.

Recommandation sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire [OECD/LEGAL/5021]

La société civile est un partenaire opérationnel clé pour les Pays-Bas, qui apportent aux OSC un soutien élevé par rapport à la moyenne du CAD. Les OSC sont des partenaires fondamentaux de toutes les activités de développement et humanitaires, et les Pays-Bas se distinguent par le soutien qu'ils apportent aux groupes qui s'efforcent de maintenir l'espace civique ouvert, tels que les défenseurs des droits de la personne et de l'environnement. Quatre-vingt trois pour cent de l'APD versée à des OSC ou par leur intermédiaire sont alloués à des institutions de défense des droits des femmes, poursuivent l'égalité des genres comme objectif principal, ou sont alloués à des organisations pour lesquelles l'égalité des genres est un objectif significatif (contre moins de 50 % pour la moyenne du CAD). Des secteurs complémentaires comme celui de l'État de droit constituent des thèmes privilégiés de la coopération néerlandaise.

Les Pays-Bas poursuivent des approches innovantes dans leur soutien aux OSC. Grâce à leur cadre d'action intitulé « *Dialogue and Dissent* » (« Dialogue et dissension »), ils aident les OSC des pays partenaires en renforçant leurs capacités politiques à mener des activités de sensibilisation et de défense des intérêts (OCDE, 2022^[3]). Le fonds philanthropique féministe *Leading from the South*, qui soutient des organisations féministes et de défense des droits des femmes, en est l'un des bénéficiaires. Une évaluation du fonds a révélé, entre autres résultats positifs, qu'il parvenait à atteindre des femmes souvent négligées par les actions traditionnelles de développement, et qu'il avait contribué à modifier en profondeur les perceptions relatives à la capacité des organisations du Sud de gérer des montants élevés de financements.

Le soutien à la société civile locale se fait essentiellement par le biais de consortiums. Entre autres innovations récentes destinées à adapter davantage ces consortiums aux besoins locaux, les cadres relatifs aux dons contiennent désormais des références explicites pour garantir que les acteurs locaux jouent un réel rôle dans la prise de décisions. Lorsque cela est possible, le financement est géré de manière flexible. Le pays apporte également son soutien à des réseaux d'organisations de la société civile et met à profit les possibilités de rapprocher les acteurs locaux des plateformes internationales, dans le cadre par exemple d'activités de renforcement des capacités destinées à permettre à des organisations de défense des droits des femmes de participer à une Conférence des Parties. Le financement direct d'OSC locales reste faible, et les OSC situées en dehors des Pays-Bas ne dirigent que rarement des consortiums en raison des critères d'éligibilité.

Le ministère des Affaires étrangères apporte son appui à un certain nombre d'activités de réflexion sur les OSC, d'échanges des bonnes pratiques et de renforcement des capacités en matière de responsabilité et de transparence. La place prépondérante que les Pays-Bas accordent à la lutte contre l'exploitation sexuelle, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel s'étend à leur engagement auprès des OSC partenaires, et incite l'ensemble des parties prenantes à aller plus loin dans ce domaine. Une clarification des modalités de l'engagement du gouvernement contribuerait à améliorer davantage la collaboration et la coordination avec les groupes d'OSC et l'ensemble des échelons de l'administration des pays partenaires afin d'éviter les chevauchements et d'instaurer un respect, une confiance et une redevabilité mutuels, tels qu'énoncés au troisième pilier de la Recommandation (OCDE, 2021^[4]).

Recommandations adoptées par le Conseil

Recommandation de l'OCDE sur la cohérence des politiques au service du développement durable (2019) [[OECD/LEGAL/0381](#)]²

Les Pays-Bas font partie du nombre, relativement restreint, de membres du CAD dotés de stratégies, de mécanismes et d'outils destinés à prendre en considération les effets transnationaux de leurs politiques sur les pays en développement. Ces instruments ont favorisé l'adaptation progressive de certaines politiques, notamment dans le domaine de la fiscalité (voir l'encadré 7).

Le gouvernement a adopté un plan d'action spécifique qui recense les priorités de l'action publique, fixe les objectifs, et définit les actions prévues ainsi que les indicateurs de progrès (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[5]). Ces actions sont reprises dans les documents stratégiques et d'orientation. Une évaluation récente a recommandé de renforcer le plan d'action, en y incluant une planification, des indicateurs et un suivi plus détaillés (IOB, 2023^[6]).

La coordination entre les ministères sectoriels sur les effets transnationaux se fait généralement au cas par cas, autour de thématiques spécifiques. Le MAE prévoit de renforcer la consultation avec les principaux ministères, notamment en vue d'améliorer les évaluations d'impact de la réglementation. De nombreuses instances multipartites rassemblent des acteurs publics, des entreprises, des syndicats et des membres de la société civile intervenant dans les secteurs où la conduite responsable des entreprises revêt une grande importance. Le gouvernement entend mieux faire connaître les ODD, et le MAE collabore à cette fin avec *SDG Nederland*. Les investissements dans ce domaine restent toutefois limités et les différentes initiatives ne sont pas encore coordonnées.

Le gouvernement rend compte chaque année au Parlement des progrès accomplis au regard du plan d'action, dont les retombées sont largement examinées dans les rapports nationaux sur les ODD (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[7]) et sont également couvertes par le suivi statistique des ODD (Statistics Netherlands, 2022^[8]). Les évaluations d'impact de la réglementation (le « critère des ODD ») doivent tenir compte des questions importantes pour les pays en développement, lesquelles font l'objet d'orientations détaillées. Le gouvernement s'est engagé à prendre des mesures afin d'en améliorer la qualité et l'utilité. Ces évaluations portent régulièrement sur la cohérence des politiques, certaines ciblant explicitement des domaines d'action particuliers (tels que la fiscalité et les échanges commerciaux, ainsi que, prochainement, l'alimentation, l'eau et le climat).

Encadré B.1. Relever les défis de la cohérence des politiques dans le domaine de la fiscalité

Longtemps accusés d'être un paradis fiscal, les Pays-Bas ont placé la fiscalité en tête de leur programme d'action sur la cohérence des politiques, depuis l'adoption du premier plan d'action dans ce domaine en 2016 (Gouvernement des Pays-Bas, 2016^[9]). Ce faisant, ils ont mis en place une approche de la fiscalité et du développement dans l'ensemble de leur administration, sous la direction du ministère des Finances. À l'issue d'une analyse initiale des retombées, les Pays-Bas ont adapté les conventions fiscales avec les pays en développement, participé activement aux processus fiscaux internationaux, et soutenu la mobilisation des recettes nationales dans le cadre de leur coopération au développement, dans laquelle ils ont peu à peu supprimé les exonérations fiscales (OCDE, 2022^[10]). Ils ont par la suite procédé à un examen de leur réglementation nationale, en vue essentiellement de diminuer le transfert des bénéficiaires via les Pays-Bas (Ministère des Finances, 2022^[11]).

Une évaluation indépendante a permis de mesurer les avancées accomplies et de mettre en évidence les défis persistants (IOB, 2021^[12]), comme l'ont fait le Parlement néerlandais, en particulier pour ce qui est des sociétés relais (Ministère des Finances, 2021^[13]), et la société civile, dans l'objectif d'un meilleur suivi des résultats (Building Change, 2022^[14]). Plus encore, le troisième plan d'action en faveur de la cohérence des politiques a défini comme priorité la lutte contre l'évasion fiscale et les flux financiers illicites (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[5]).

Source : Gouvernement des Pays-Bas (2016^[9]), Hulp, handel en investeringen; Brief regering; Actieplan en jaarrapportage Beleidscoherentie voor Ontwikkeling (Aide, échanges et investissement ; lettre du gouvernement ; plan d'action et rapport annuel sur la cohérence des politiques au service du développement), https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z11906&did=2016D24521; OCDE (2022^[10]), Tax Capacity Building: A Practical Guide to Developing and Advancing Tax Capacity Building Programmes, Forum de l'OCDE sur l'administration de l'impôt, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c73f126f-en>; Ministère des Finances (2022^[11]), Factsheet: Measures against tax avoidance and tax evasion, <https://www.government.nl/topics/tax-avoidance/documents/leaflets/2021/03/03/factsheet-measures-against-tax-avoidance-and-tax-evasion>

Recommandation de l'OCDE à l'intention des acteurs de la coopération pour le développement sur la gestion des risques de corruption (2016) [[OECD/LEGAL/0431](#)]

Un Code de conduite sur l'intégrité (assorti d'une annexe consacrée à la corruption d'agents publics étrangers) définit les règles à l'intention du personnel. Le ministère des Affaires étrangères a clarifié les rôles de la direction, de l'administration et de la vérification des comptes dans la gestion de la corruption, en s'appuyant sur un modèle à trois composantes : une unité spécialisée dans la lutte contre la fraude et la corruption au sein du ministère dirige les initiatives internes ; des conseillers internes et externes agissant en toute confidentialité, ainsi que des conseillers locaux dans les plus grandes ambassades conseillent le personnel ; et le personnel affecté à la gestion des projets reçoit une formation spécifique sur l'identification et le signalement des risques de corruption. Les autres membres du personnel sont en outre régulièrement tenus au courant des risques de corruption et formés dans ce domaine. La mise en place d'une formation similaire pour les partenaires pourrait s'avérer utile. Des informations supplémentaires sur la gestion des risques de corruption transnationale dans le contexte de l'APD sont disponibles dans l'examen de phase 4 du Groupe de travail sur la corruption de l'OCDE (OCDE, 2021^[15]).

Les contrats exigent des partenaires qu'ils signalent immédiatement tout incident et comportent des clauses sur les sanctions. Les informations sur les cas de corruption (contexte succinct, montants financiers faisant l'objet d'une enquête et recouvrés) sont publiées en ligne et dans les rapports annuels du MAE au parlement.

Les stratégies par pays considèrent toutefois la corruption essentiellement sous l'angle du risque fiduciaire. Une analyse consacrée aux risques plus vastes de corruption et à la façon dont la coopération au développement pourrait contribuer à y remédier n'est pas obligatoire mais pourrait aider les Pays Bas à mieux repérer et atténuer les risques de corruption non fiduciaires. Les Pays-Bas procèdent à des échanges réguliers avec d'autres donateurs et partenaires sur les initiatives de lutte contre la corruption et prônent une action internationale conjointe.

Recommandation de l'OCDE concernant l'évaluation environnementale des projets et programmes d'aide au développement (2020) [[OECD/LEGAL/0458](#)]

La préparation et la présentation d'une étude d'impact environnemental et social (EIES) approfondie est obligatoire pour tous les projets d'infrastructure. En cas de résultats non concluants auxquels des mesures d'atténuation ne pourraient remédier, le projet ne sera pas approuvé. La Commission des Pays-Bas pour l'évaluation environnementale³ formule des conseils indépendants sur les projets complexes financés par les Pays-Bas dans les pays en développement. Elle contribue également au renforcement des capacités des autorités des pays partenaires à mener les processus d'évaluation.

La Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat (*Entrepreneurial Development Bank - FMO*) dispose d'une équipe de responsables environnementaux et sociaux qui passe au crible la totalité des investissements. La banque est également dotée d'un mécanisme indépendant de traitement des plaintes.

Déclaration du CAD de l'OCDE sur une nouvelle approche visant à aligner la coopération au développement sur les objectifs de l'Accord de Paris sur les changements climatiques [[OECD/LEGAL/0466](#)] (ci-après la « Déclaration du CAD »)

Les Pays-Bas ont publié leur première Stratégie climatique internationale en 2022 (Gouvernement des Pays-Bas, 2022^[16]). Celle-ci décrit l'ambition affichée par le pays d'accélérer l'action climatique dans la diplomatie, les échanges commerciaux et les financements internationaux, et de jouer un rôle de chef de file dans la concrétisation des objectifs de Paris et des ODD. Elle réaffirme l'engagement du pays à mettre tous les apports de fonds en conformité avec l'Accord de Paris.

La nouvelle stratégie à l'égard des échanges commerciaux et du développement « Faire ce que nous savons le mieux faire » engage les Pays-Bas à porter leur financement climatique à 1.8 milliard EUR, répartis en parts égales entre financements publics et privés (Ministère des Affaires étrangères, 2022^[17]), un montant qui, selon le pays, représente sa juste part. Les Pays-Bas s'engagent également à atteindre une part de 50 % du financement de l'adaptation au changement climatique. Au titre de la récente stratégie climatique, la FMO a adopté un nouveau plan d'action climatique qui affiche l'ambition à long terme de mettre en place un portefeuille à zéro émission nette d'ici 2050, assorti d'objectifs visant à consacrer 10 milliards EUR à l'action climatique, dont 1 milliard EUR à l'élimination du carbone (FMO, 2022^[18]).

Le financement climatique a fait l'objet d'une évaluation en 2021 (IOB, 2021^[19]). Les fonds publics proviennent essentiellement des lignes du budget d'APD consacrées au climat, à l'agriculture et à l'eau, dont un aperçu est fourni dans un tableau de bord du financement climatique (Ministère des Affaires étrangères, n.d.^[20]). Les Pays-Bas collaborent activement avec des organisations multilatérales sur la question du financement climatique, en prônant résolument le financement à l'adaptation climatique et en soutenant les initiatives visant à mobiliser les financements privés en ce sens.

La FMO mobilise également des ressources privées au moyen d'instruments qu'elle gère elle-même, tels que le Fonds néerlandais pour le climat et le développement (DFCD), la structure de financement *Climate Investor One*, ou encore le fonds *Access to Energy*. Les Pays-Bas financent par ailleurs des projets

potentiellement rentables au cours de leur phase initiale via *Climate Investor One* et les activités d'origination du Fonds néerlandais pour le climat et le développement. Celui-ci s'appuie sur une collaboration avec deux organisations non gouvernementales axées sur l'environnement (WWF) et la réduction de la pauvreté (SNV).

Les dons d'APD ne servent pas à financer les combustibles fossiles. La FMO a mis fin en 2021 à des investissements en amont et en cours, et a prévu d'éliminer progressivement ses investissements en aval dans les combustibles fossiles (FMO, n.d.^[21]). S'agissant du soutien aux exportations, le gouvernement a voté l'abandon progressif du soutien à l'ensemble de la production d'énergies fossiles d'ici 2023, en prévoyant une période de transition d'une année et des exceptions destinées à répondre aux besoins spécifiques des pays en développement. Il a également mis en place des incitations aux exportations écologiques.

Les Pays-Bas soutiennent l'accès des pays en développement aux financements climatiques via le Partenariat sur les contributions déterminées au niveau national (Partenariat CDN), qu'ils ont présidé en 2020. Ils agissent également en faveur d'une transition juste, en permettant à des pays en développement de bénéficier des perspectives offertes par des chaînes de valeur durables, et en prônant une conduite responsable des entreprises dans les chaînes de valeur des matières premières.

Les Pays-Bas investissent dans l'intégration de l'action climatique dans les programmes de développement par le biais de processus d'assurance qualité, d'orientations et d'activités d'accompagnement.

Les politiques rendent clairement compte du lien entre climat et biodiversité et reconnaissent la nécessité de protéger la biodiversité pour s'attaquer au changement climatique et d'adopter des solutions fondées sur la nature. Les Pays-Bas ont souscrit à des engagements de financement spécifiques en faveur de la biodiversité et des forêts. Ils se sont également associés à la déclaration commune récente des donateurs relative au financement international de la biodiversité et de la nature.

La gestion durable de l'eau est l'une de leurs priorités. En leur qualité de co-organisateurs de la Conférence des Nations Unies sur l'eau de 2023, ils attachent de l'importance au lien entre eau et climat. Dans le cadre de la coopération bilatérale, les Pays-Bas ciblent également la gestion des bassins et des deltas fluviaux. Ils ne coopèrent pas de façon significative avec les Petits États insulaires en développement, ou sur le thème des océans. Ils sont néanmoins actifs dans le domaine des océans à l'échelon international.

References

- Building Change (2022), *Reactie Building Change op herziening Actieplan beleidscoherentie voor ontwikkeling (Réaction de Building Change au Plan d'action actualisé à l'appui de la cohérence des politiques au service du développement)*, <https://www.buildingchange.nl/reactie-building-change-op-herziening-actieplan-beleidscoherentie-voor-ontwikkeling/> (accessed on 22 March 2023). [14]
- FMO (2022), *Climate Action Plan*, https://www.fmo.nl/en/library/download/urn:uuid:25c25d01-4d2b-4585-a5ca-dd5682de71fe/fmo+climate+action+plan_2022.pdf. [18]
- FMO (n.d.), *FMO takes important step in its Climate Action (SDG13) commitment*, [https://www.fmo.nl/news-detail/42c0e92e-830a-4b90-884f-5bbd3601a242/fmo-takes-important-step-in-its-climate-action-\(sdg13\)-commitment](https://www.fmo.nl/news-detail/42c0e92e-830a-4b90-884f-5bbd3601a242/fmo-takes-important-step-in-its-climate-action-(sdg13)-commitment) (accessed on 27 March 2023). [21]
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Global Climate Strategy*, Ministère des Affaires étrangères et Ministère des Affaires économiques et de la Politique climatique, <https://www.government.nl/documents/publications/2022/12/22/global-climate-strategy>. [16]

- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Letter to Parliament on the action plan on policy coherence for development*, <https://www.government.nl/documents/parliamentary-documents/2023/02/06/letter-to-parliament-action-plan-on-policy-coherence-for-development> (accessed on 27 March 2023). [5]
- Gouvernement des Pays-Bas (2022), *Zesde Nationale SDG Rapportage (sixième Rapport national sur la mise en œuvre des ODD)*, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/05/18/zesde-nationale-sdg-rapportage-nederland-ontwikkelt-duurzaam> (accessed on 27 March 2023). [7]
- Gouvernement des Pays-Bas (2016), *Hulp, handel en investeringen; Brief regering; Actieplan en jaarrapportage Beleidscoherentie voor Ontwikkeling (Aide, échanges et investissement ; lettre du gouvernement ; plan d'action et rapport annuel sur la cohérence des politiques au service du développement)*, https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z11906&did=2016D24521. [9]
- IOB (2023), *Better aligned? Evaluation of the action plan on policy coherence for development*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/action-plan-policy-coherence-for-development>. [6]
- IOB (2023), *Trust, risk and learn - Evaluation humanitarian assistance given by the Netherlands*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/reports/2023/02/07/evaluation-humanitarian-assistance-policy>. [2]
- IOB (2021), *A taxing issue: Evaluation of the Dutch government's policy on strengthening developing countries' tax systems (2012-2020)*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/tax-system-support>. [12]
- IOB (2021), *Funding commitments in transition: Dutch climate finance for development 2016-2019*, <https://english.iob-evaluatie.nl/results/publications/sub-studies/2021/06/29/funding-commitments-in-transition---dutch-climate-finance-for-development-2016-2019>. [19]
- Ministère des Affaires étrangères (n.d.), *Public Climate Finance of the Netherlands Ministry of Foreign Affairs*, <https://public.tableau.com/views/ClimateNL/Climatefinance?%3AshowVizHome=no&%3Aembed=y> (accessed on 27 March 2023). [20]
- Ministère des Affaires étrangères (2022), *Do what we do best: A Strategy for Foreign Trade and Development Cooperation*, Ministère des Affaires étrangères, <https://www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best>. [17]
- Ministère des Finances (2022), *Factsheet: Measures against tax avoidance and tax evasion*, <https://www.government.nl/topics/tax-avoidance/documents/leaflets/2021/03/03/factsheet-measures-against-tax-avoidance-and-tax-evasion>. [11]
- Ministère des Finances (2021), *High number of shell companies detrimental to the Netherlands, says Committee*, <https://www.government.nl/topics/tax-avoidance/news/2021/11/22/high-number-of-shell-companies-detrimental-to-the-netherlands-says-committee> (accessed on 27 March 2023). [13]
- Nations Unies (n.d.), *The New Way of Working*, <https://www.un.org/jsc/content/new-way-working> (accessed on 6 April 2023). [1]

- OCDE (2022), *In Practice: Netherlands' strategic partnerships to strengthen civil society advocacy capacity*, <https://www.oecd.org/development-cooperation-learning/practices/netherlands-strategic-partnerships-to-strengthen-civil-society-advocacy-capacity-68164dc7/>. [3]
- OCDE (2022), *Tax Capacity Building: A Practical Guide to Developing and Advancing Tax Capacity Building Programmes*, Forum de l'OCDE sur l'administration de l'impôt, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c73f126f-en>. [10]
- OCDE (2021), *Mise en œuvre de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption: Rapport de Phase 4 : Pays-Bas*, <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/pays-bas-rapport-phase-4-fr.pdf>. [15]
- OCDE (2021), *OECD-LEGAL-5021 Recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5021>. [4]
- Statistics Netherlands (2022), *Monitor of Well-being and the Sustainable Development Goals 2022*, <https://longreads.cbs.nl/monitor-of-well-being-and-sdgs-2022/>. [8]

Notes

¹ [DCD/DAC\(2022\)59](#)

² Voir <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0381>.

³ Voir <https://www.eia.nl/en>.

Annexe C. Organisations consultées lors de l'examen par les pairs

Institutions du secteur public

1. Association des municipalités des Pays-Bas (VNG)
2. Ambassades des Pays-Bas en Ouganda, en Afrique du Sud, au Bangladesh, en Égypte, en Éthiopie, au Mali, au Rwanda, et au Yémen.
3. Agence d'évaluation environnementale des Pays-Bas (PBL)
4. Invest International
5. Ministère de l'Agriculture, de la Nature et de la Qualité des aliments
6. Ministère des Affaires économiques et de la Politique climatique
7. Ministère des Finances
8. Ministère des Affaires étrangères
9. Ministère de la Santé, du Bien-être et des Sports
10. Ministère de la Justice et de la Sécurité
11. Cour des comptes des Pays-Bas
12. Office national néerlandais des entreprises (RVO)
13. Institut néerlandais pour la démocratie multipartite
14. Chambre des Représentants des Pays-Bas
15. Département de l'évaluation des politiques et des opérations, ministère des Affaires étrangères
16. Conseil économique et social

Organisations multilatérales et internationales

17. Banque africaine de développement
18. Commission européenne, Direction générale des partenariats internationaux
19. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
20. Centre de Genève pour la gouvernance du secteur de la sécurité (DCAF)
21. Comité international de la Croix-Rouge (CICR)
22. Fonds monétaire international (FMI)
23. Organisation internationale pour les migrations (OIM)
24. Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)
25. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
26. ONU-Habitat
27. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

28. Programme des Nations Unies pour le développement
29. Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA)
30. Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)
31. Banque mondiale
32. Programme alimentaire mondial (PAM)

Autorités et partenaires bilatéraux consultés en Ouganda et à l'étranger

33. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
34. Ambassade du Danemark en Ouganda
35. Ambassade d'Irlande en Ouganda
36. Ambassade de Suède en Ouganda
37. Délégation de l'Union européenne en Ouganda
38. Ambassade des États-Unis en Ouganda
39. Gouvernement de l'Ouganda, ministère des Finances
40. Gouvernement de l'Ouganda, ministère de la Justice et des Affaires constitutionnelles
41. Gouvernement de l'Ouganda, ministère des Terres, du Logement et de l'Urbanisme
42. Gouvernement de l'Ouganda, ministère de l'Administration locale
43. Gouvernement de l'Ouganda, Bureau du Procureur général
44. Gouvernement de l'Ouganda, Bureau du Premier Ministre, ministère d'État chargé des secours, de la préparation aux catastrophes et des réfugiés
45. Gouvernement de l'Ouganda, Bureau du Premier Ministre, Secrétariat du Cadre d'action global pour les réfugiés

Organisations de la société civile, institutions universitaires et du secteur privé consultées

46. Action Aid
47. Advisory Council on International Affairs
48. Aidsfonds
49. Alliance for Empowering Partnership
50. Both Ends
51. Institut Clingendael
52. Confédération de l'industrie et des employeurs des Pays-Bas (VNO-NCW)
53. Cordaid
54. Banque néerlandaise de développement par l'entrepreneuriat (FMO)
55. Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM)
56. Fair Wear Foundation
57. Global Compact NL
58. HERE
59. Hivos
60. IDH – Initiative pour le commerce durable

61. International Crisis Group
62. Fédération internationale pour la planification familiale (IPPF)
63. International Rescue Committee (IRC)
64. Just Associates
65. Land Resources Center
66. Mama Cash
67. MVO Nederland
68. Mwatana
69. Fédération nationale des syndicats chrétiens (CNV)
70. Confédération syndicale des Pays-Bas (FNV)
71. Oxfam-Novib
72. Alliance panafricaine pour la justice climatique
73. Partos
74. Responsible Business Conduct Platform
75. Restless Development
76. SNV
77. Solidaridad
78. The Hague Institute for Innovation of Law (HIIL)
79. Upinion
80. Wageningen University & Research (WUR)
81. Wilde Ganzen
82. WO=MEN
83. Woord en Daad
84. Youth Advisory Committee

Organisations de la société civile, institutions universitaires et du secteur privé consultées en Ouganda

85. Afiego
86. Centre africain pour le traitement et la réadaptation des victimes de la torture
87. Akina Mama wa Afrika
88. Aruwe
89. Chapter Four
90. DefendDefenders
91. Democratic Governance Facility
92. Ecological Trends Alliance
93. Environmental Defenders
94. Friends of Environment for Development
95. Friends of Zoka
96. Healthy Entrepreneurs
97. Université de Makéréké

98. Netherlands Institute for Multi-party Democracy
99. Netherlands-Uganda trade and investment platform
100. Pearl Capital Partners
101. Refugee Law Project
102. Right2Grow
103. SNV
104. The Hunger Project Uganda
105. Tunga
106. Uganda Management Institute
107. Centre international pour le développement des engrais

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement

PAYS-BAS

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE mène tous les cinq à six ans un examen par les pairs qui passe en revue les efforts de coopération pour le développement de chacun de ses membres. Ces examens visent à améliorer la qualité et l'efficacité de leur coopération, en mettant en évidence les bonnes pratiques et en recommandant des améliorations. Les Pays-Bas continuent de se concentrer sur leurs atouts et conduisent des réformes internes pour un impact durable. Ils maintiennent leur engagement dans les contextes fragiles, avec un financement à long terme et flexible. Le pays est grandement apprécié pour son rôle pionnier dans l'égalité des genres, il soutient fermement les sociétés civiles locales et s'attaque aux effets de son empreinte économique. Cet examen formule des recommandations pour renforcer l'engagement des Pays-Bas dans les pays partenaires par la concrétisation de leur ambition en faveur d'un développement mené au niveau local, leurs efforts pour adapter leur approche thématique à chaque contexte et la définition plus précise de leur appétence pour le risque. L'inversion de la baisse des budgets est une réalisation importante, mais il faudra gérer l'effet des dépenses consacrées aux réfugiés dans le pays sur le programme néerlandais de développement.

