

# **LES RELATIONS ENTRE LES ONG SUISSES ET LA DDC : UNE APPROCHE PRINCIPAL-AGENT**

Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de  
l'Université de Fribourg (Suisse)

par :

Arbesa SHEHU GREMAUD

(d'ALBANIE)

pour l'obtention du grade de  
Docteur ès sciences économiques et sociales

Acceptée par la Faculté des Sciences économiques et sociales  
le 29.05.2013 sur proposition de  
Monsieur le Prof. Jean-Jacques Friboulet (premier rapporteur) et  
Monsieur le Prof. Gautier Pirotte (deuxième rapporteur)

Fribourg, août 2013

La faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans une thèse : elles doivent être considérées comme propres à l'auteur. (Décision du Conseil de Faculté du 23 janvier 1990).

*A ma famille*



*Chacun de nous est responsable de tout devant tous.*

*« Les frères Karamazov »*

*F. Dostoïevski*



## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite remercier tout d'abord le Professeur Jean-Jacques Friboulet, mon directeur de thèse, de m'avoir accordé son soutien scientifique et philosophique tout au long de l'élaboration de ce travail. Sa disponibilité, sa confiance et sa patience m'ont été très précieuses.

Je souhaite remercier aussi toutes les personnes interviewées pour leur apport sincère et leurs remarques pertinentes, qui ont rendu possible l'aboutissement de ce travail.

Je remercie également tous mes collègues de l'Université de Fribourg et les personnes avec qui j'ai collaboré durant différents congrès et colloques, pour leurs discussions ouvertes et généreuses, qui m'ont aidé à progresser dans ma réflexion, dans une belle atmosphère de travail.

Enfin, je remercie Vincent pour son soutien inconditionnel et décisif ; Yves pour sa joie de vivre ; Teuta et Sali pour m'avoir donné leur meilleur; et Mady et François pour le temps qu'ils m'ont permis de prendre.





## **ABREVIATIONS**

AID – Association internationale de développement

APA – Agence privé d’aide

APD – Aide publique au développement

APMS – Modèle d’acteur principal à multiples strates

CAD – Comité d’aide au développement (actuellement DCD)

CF – Conseil fédéral

CFF – Contrôle fédéral des finances

CgCE – Commission de gestion du Conseil des Etats

DCD – Direction de la coopération pour le développement

DDA – Direction fédérale de la coopération au développement et de l’aide humanitaire (actuellement DDC)

DDC – Direction du développement et de la coopération

DFAE – Département fédéral des affaires étrangères

FF – Feuille fédérale

GAAP – Generally Accepted Accounting Principles

iCSO – Integrated Civil Society Organisations System

ONG – Organisation non gouvernementale

ONP – Organisation à but non lucratif (Organisation non profit)

OSC – Organisation de la société civile

PNB – Produit national brut

PVD – Pays en voie de développement

SECO - Secrétariat d'Etat à l'économie

Swiss GAAP RPC – Fondation pour les recommandations relatives à la présentation des comptes



## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: FONDATION DES ONG SUISSES DANS LE TEMPS .....	13
FIGURE 2: NOMBRE D'ONG SUISSES PAR DOMAINE D'ACTION .....	14
FIGURE 3: RECETTES DES PLUS GRANDES ONG SUISSES (EN CHF).....	22
FIGURE 4: IMPORTANCE DES DONS DANS LES BUDGETS DES 13 PLUS GRANDES ONG SUISSES (EN CHF) .....	24
FIGURE 6: COMPOSITION DU DON PRIVE POUR LES 475 ORGANISATIONS PORTEUSES DU LABEL ZEWO EN 2009 .....	25
FIGURE 5: FINANCEMENT DE 475 ORGANISATIONS PORTEUSES DU LABEL ZEWO EN 2009 .....	25
FIGURE 7: LES PARTENAIRES DE LA DDC DANS LA DISTRIBUTION DE L'APD EN 2009, EN MIO DE CHF.....	29
FIGURE 8: POIDS DU FINANCEMENT PUBLIC DANS LES RESSOURCES DES PLUS GRANDES ONG SUISSES .....	30
FIGURE 9: LE CIRCUIT DU COMMERCE EQUITABLE EN SUISSE .....	34
FIGURE 10: EVOLUTION DES FORMES D'APD SUISSE ET DE LA CONTRIBUTION BILATERALE DE LA DDC, 1965-2008 (EN MILLIERS DE CHF) .....	41
FIGURE 11: REPARTITION DE L'APD BILATERALE DE LA DDC 1960-2009 .....	42
FIGURE 12: CONTRIBUTION DE LA DDC AUX ONG SUISSES PAR RAPPORT A SON BUDGET D'AIDE BILATERALE (EN %).....	42
FIGURE 13: COMPOSANTES DE L'AIDE BILATERALE RETRIBUEE PAR LA DDC (MILLIERS DE CHF).....	43
FIGURE 14: REPARTITION DES FONDS ALLOUES AUX ONG SUISSES PAR LA DDC .....	45
FIGURE 15: CORRELATION ENTRE AIDE PRIVEE ET AIDE PUBLIQUE, 2001 .....	46
FIGURE 16: DEPENSES BILATERALES DE LA DDC PAR DOMAINE .....	47
FIGURE 17: LES MESURES DU CF CONCERNANT LA DDC .....	58
FIGURE 18: LES ACTEURS DE L'APD SUISSE .....	70
FIGURE 19: LES SOURCES DE FINANCEMENT ET LA DIRECTION DU CONTROLE DANS L'APD.....	74
FIGURE 20: TYPOLOGIE SELECTIVE DES BIENS PUBLICS MONDIAUX.....	81
FIGURE 21: POSTES A POURVOIR EN 2010, FORMATION EXIGEE.....	123



## **ANNEXES**

ANNEXE 1: LES ACTEURS DE DISTRIBUTION D'AD EN SUISSE .....	175
ANNEXE 2: SALAIRES DANS LE SECTEUR PUBLIC SUISSE .....	177
ANNEXE 3: SALAIRE MENSUEL BRUT DANS LE SECTEUR PRIVE SUISSE .....	177
ANNEXE 4: ORGANIGRAMME DE LA DDC .....	179
ANNEXE 5: FAMILLE DE LA THEORIE DES JEUX .....	180
ANNEXE 6: LES PARTS DES DIFFERENTS MANDATAIRES DE LA DDC .....	180
ANNEXE 7 : UN DESCRIPTIF DE 98 ONG SUISSES .....	181
ANNEXE 8: SOURCES DE REVENUS DE 20 PLUS GRANDES ONG SUISSES EN 2005 .....	191
ANNEXE 9: LES ONG SUISSES EN 2010, UNE LISTE CHRONOLOGIQUE .....	192
ANNEXE 10: CATEGORIE D'ONG ELIGIBLES POUR LES CONTRIBUTIONS AUX PROGRAMMES.....	199
ANNEXE 11: ONG ELIGIBLES POUR LES CONTRIBUTIONS DE FOKUS .....	205



# TABLE DES MATIERES

## INTRODUCTION .....I

## PARTIE I : ETAT DES LIEUX DU SECTEUR SUISSE DES ONG ET DE SES LIENS AVEC LA CONFEDERATION ..... 1

1.1	DEFINITION DE L'ONG .....	1
1.1.1	<i>Diverses approches de définition de l'ONG .....</i>	<i>1</i>
1.1.2	<i>But idéal et but lucratif .....</i>	<i>4</i>
1.1.3	<i>Caractère bénévole et volontaire .....</i>	<i>8</i>
1.1.4	<i>Indépendance .....</i>	<i>9</i>
1.1.5	<i>Une définition .....</i>	<i>9</i>
1.2	UN APERÇU HISTORIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES ONG SUISSES .....	11
1.2.1	<i>Essais de classification .....</i>	<i>11</i>
1.2.2	<i>Les ONG suisses : motivations originelles et activités actuelles .....</i>	<i>12</i>
1.3	LES SOURCES DE REVENUS DES ONG SUISSES .....	22
1.3.1	<i>Concentration du secteur suisse des ONG .....</i>	<i>22</i>
1.3.2	<i>Le don privé .....</i>	<i>23</i>
1.3.3	<i>Les fonds publics .....</i>	<i>28</i>
1.3.4	<i>L'activité lucrative .....</i>	<i>33</i>
1.4	LA RELATION DES ONG SUISSES AVEC LA CONFÉDÉRATION .....	36
1.4.1	<i>Contexte et motivations de la coopération suisse dans les années 60 .....</i>	<i>36</i>
1.4.2	<i>Evolution du cadre de l'APD suisse .....</i>	<i>41</i>
1.4.3	<i>Tendances du comportement des ONG suisses .....</i>	<i>43</i>
1.4.4	<i>Aperçu de l'évolution de l'APD de 1980 à 2000 .....</i>	<i>48</i>
1.4.5	<i>Motivations actuelles de la coopération suisse .....</i>	<i>50</i>
1.4.6	<i>Changements stratégiques de la DDC .....</i>	<i>52</i>
1.4.7	<i>Tendances actuelles de la collaboration entre la DDC et les ONG .....</i>	<i>55</i>
1.5	SYNTHESE ET CONCLUSION .....	59

## PARTIE II :EXPLICATIONS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DE L'EXISTENCE DES ONG, DE LEURS COMPORTEMENTS ET DES PREMISSES DE COOPERATION AVEC LES GOUVERNEMENTS ..... 64

2.1	LE MODELE PRINCIPAL-AGENT : CONCEPTS ET APPLICATION AU CAS DE L'APD .....	64
2.1.1	<i>De la Théorie de l'Equilibre général vers la Théorie des Incitations .....</i>	<i>64</i>
2.1.2	<i>Le paradigme Principal-Agent et son application à la relation Etat-ONG .....</i>	<i>67</i>
2.2	LES ONG : UN DEUXIEME CHOIX ? .....	71
2.2.1	<i>Les ONG comme échec du marché .....</i>	<i>71</i>

2.2.2	<i>Le développement comme bien public mondial.....</i>	79
2.2.3	<i>Des ONG comme résultat de l'échec de l'Etat .....</i>	85
2.2.4	<i>Une vision politique de l'APD et de la place des ONG dans sa distribution .....</i>	90
2.3	REVUE D'ETUDES EMPIRIQUES SUR LE COMPORTEMENT DES ONG .....	97
2.3.1	<i>L'influence de la compétition sur le comportement des ONG .....</i>	97
2.3.2	<i>Sur la convergence des domaines d'intervention entre donateurs et ONG .....</i>	99
2.3.3	<i>De la transformation des procédures de travail des ONG.....</i>	101
2.3.4	<i>Sur la position du secteur des ONG en Espagne .....</i>	103
2.3.5	<i>L'influence des interactions ONG - Gouvernement sur l'isomorphie institutionnelle .....</i>	104
2.4	SYNTHESE ET CONCLUSION.....	107
<b>PARTIE III : L'IMPACT DES LIENS FINANCIERS AVEC LA DDC SUR LE COMPORTEMENT DES ONG SUISSES .....</b>		<b>112</b>
3.1	METHODOLOGIE .....	112
3.1.1	<i>Structure conceptuelle .....</i>	112
3.1.2	<i>Méthode .....</i>	113
3.1.3	<i>Echantillonnage des ONG.....</i>	114
3.1.4	<i>Entretiens .....</i>	116
3.1.5	<i>Transcription et encodage.....</i>	117
3.2	RESULTATS EMPIRIQUES DE L'ENQUETE .....	119
3.2.1	<i>Lien entre financement et liberté.....</i>	119
3.2.2	<i>L'impact de la DDC sur la qualité du travail des ONG .....</i>	122
3.2.3	<i>Influence de la DDC sur le choix des domaines, des pays : convergence ou complémentarité ? .</i>	126
3.2.4	<i>Réactions face à la concurrence .....</i>	130
3.2.5	<i>Préférence pour une source de financement particulière .....</i>	136
3.2.6	<i>Diversité vs spécialisation.....</i>	141
3.2.7	<i>Logique de pérennité .....</i>	146
3.2.8	<i>Influence de la durée de collaboration avec la DDC sur les procédures .....</i>	151
3.2.9	<i>Climat politique et relations des ONG avec la DDC .....</i>	154
3.2.10	<i>Compte rendu : ampleur et implications .....</i>	160
3.2.11	<i>Influence de l'image de son travail sur la relation avec le principal .....</i>	164
3.3	SYNTHESE ET CONCLUSION.....	167
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>170</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>208</b>







## INTRODUCTION

Les ONG constituent un sujet intéressant pour les praticiens et les théoriciens du développement. Elles sont louées ou critiquées en fonction de leur travail réel, mais aussi en fonction des courants dominants de la pensée économique et sociale et de la position des pays concernés dans les cycles économiques. Les ONG existent depuis de nombreuses décennies, mais c'est dans les années 90 qu'elles ont atteint leur apogée médiatique, académique et politique. Comme Lewis et Kanji (2009, 44) le remarquent, les ONG « parlent » à tout le monde, d'où un sorte envoûtement à leur égard:

*NGOs certainly tend to appeal to all sides of the political spectrum. For liberals, NGOs help to balance state and business interests and prevent abuses of the power these sectors hold. For neoliberals, NGOs are seen as part of the private sector and provide vehicles for increasing market roles and advancing the cause of privatization through private 'not-for-profit' action. For the left and for anti-globalization activists, NGOs may promise a 'new politics' which can offer the chance of social transformation without the difficulties of earlier radical strategies that relied on centralization and resulted in the capture of state power.*

Un des sujets principaux de la discussion autour des ONG est la relation avec les donateurs et les relations de dépendance qui peuvent s'en suivre. En 1997, Hulme et Edwards (1997, 279) remarquent que les ONG du Nord se sont rapprochées davantage des donateurs, en employant davantage leurs fonds et en analysant et critiquant plus leurs politiques. Elles auraient échoué à persuader leurs supporters à devenir des citoyens préparés à demander à leurs gouvernements de dépenser plus dans l'aide et de le faire de façon plus efficiente. Leur travail de lobbying aurait même échoué, puisque certaines ont soutenu les agendas de réduction d'aide, argumentant que certains projets et politiques financés par l'aide seraient mauvais pour la population bénéficiaire. En absence d'une meilleure éducation du public, il n'est pas étonnant que la population regarde l'aide au développement comme une activité à basse priorité.

Hulme and Edwards (1997, 279) remarquent aussi que les ONG du Nord n'ont pas continué à faire des sacrifices et à vouloir changer les habitudes de la population. Ils se posent la question si l'opposition au gouvernement des ONG peut continuer si elles sont de plus en plus dépendantes du financement public. Ils citent les travaux de B. Smith

(1990), Salamon & Anheier (1993), S. Smith & Lipsky (1993) et Edwards (1993) pour soutenir l'idée que la dépendance aux contrats gouvernementaux les empêcherait de militer pour une cause ou une autre. Ils citent Covey (1995) pour affirmer que le contexte compétitif des ONG ne permettrait pas des relations coopératives sur lesquelles sont construites des alliances à succès. Ils envisagent le risque que les grandes ONG occupent les fonds et les idées des petites agences, en entravant ainsi le pluralisme et la diversité des opinions, qui sont les bases d'une société civile saine (Jørgensen & Udsholt, 1993).

Ces études soulèvent clairement la question de l'indépendance des ONG dans le cadre de leur coopération avec les gouvernements. Les conditions de coopération sont cependant différentes d'un contexte à l'autre et elles sont susceptibles d'être en relation avec d'autres facteurs, tels que de l'intensité de la collaboration avec le gouvernement, le nombre de mandataires, la taille de l'organisation, la formation des employés, la culture organisationnelle, la culture politique, etc.

Actuellement, les ouvrages portant sur les ONG sont moins nombreux que dans les années 90 et les ONG sont aussi moins présentes dans les médias, mais leur nombre ne cesse de croître, de même que les fonds qu'elles reçoivent. Cela est le cas en Suisse, pays qui présente un terrain très propice au développement des ONG. En outre, l'APD suisse est relativement importante : en 2011 elle a dépassé les 2.7 milliards de francs. Cette aide, toujours fortement critiquée (Carbonnier, 2010), est distribuée en partie par les ONG et cela constitue une source importante de revenus dans leurs budgets. Ces ONG présentent donc un cas intéressant pour étudier l'influence des donateurs importants sur leur comportement. De plus, les ONG suisses ont été peu étudiées dans le passé et cela relève certainement de la richesse et de la complexité du secteur. Le manque de littérature représente un important défi pour ce travail, mais il est aussi associé au plaisir d'un nouvel apport dans un domaine toujours en discussion.

La question qui se pose tout au long de ce travail est la suivante : quelle influence la collaboration avec l'Etat a sur le comportement stratégique et opérationnel des ONG ? En particulier, ont-elles gardé leur esprit flexible et innovateur ou sont elles devenues des extensions de l'Etat en raison du financement public ?

La méthode qui s'est imposée tout au long de ce travail correspond dans une certaine mesure à *la théorie ancrée* (Glaser & Strauss 2010). C'est une méthode qui autorise

l'emploi de divers matériaux, tels que les statistiques, les entretiens, les observations libres et les théories existantes, et le va-et-vient entre ces divers moyens d'étude. Le fait d'aborder la question du point de vue empirique a permis d'affiner les recherches théoriques et ces dernières ont permis l'amélioration du questionnaire de base. On peut dire de ce travail qu'il a été construit comme une spirale qu'on commence à dessiner à partir d'un cercle en s'aventurant à créer d'autres cercles tant vers le centre que vers la périphérie. Ces cercles permettent le déplacement vers d'autres cercles plus ou moins proches du centre pour revenir et compléter celui du départ.

Dans un premier temps, le secteur des ONG suisses est abordé d'une manière générale. Une définition du terme ONG est recherchée, afin de délimiter le champ d'étude et de mieux comprendre la signification du terme ONG, si largement employé dans le domaine du développement. Les différentes définitions qui paraissent dans des ouvrages sur les ONG et dans des documents des entités en relation avec les ONG, telles que la DDC, l'ONU, la Banque Mondiale, etc., sont prises comme référence, afin d'avoir un aperçu des différentes facettes des ONG. En conclusion de la section 1.1, la définition d'une ONG est retenue pour ce présent travail.

La section 1.2 décrit le secteur des ONG suisses. Tout d'abord, les informations mises à disposition sur les sites internet de plus de 400 organisations basées en Suisse ont été examinées afin de comprendre leur caractère. 190 de ces organisations correspondent à la définition des ONG retenue dans la section précédente. Différentes classifications tirées d'ouvrages traitant des ONG sont présentées et discutées dans le paragraphe 1.2.1. Par la suite, l'évolution du secteur dans le temps est observée dans le paragraphe 1.2.2. Les origines et le développement des ONG suisses sont recherchés tant dans des ouvrages sur les ONG, que dans les historiques d'une centaine d'ONG. Une vingtaine des plus grandes ONG suisses sont décrites brièvement dans cette même section. Une autre centaine est décrite dans l'Annexe 7. Le but de cette opération est de mieux connaître les motivations d'origine des ONG suisses et leurs activités actuelles.

Dans la section 1.3, l'aspect financier des ONG suisses est abordé. Les sources principales des 13 plus grandes ONG suisses sont décrites. L'importance du don privé et du don public est soulignée.

La section 1.4 aborde la relation entre la Confédération et les ONG suisses. Les motivations de l'aide publique au développement sont recherchées dans les messages de la Confédération sur la continuation de l'aide et dans des ouvrages historiques concernant la coopération suisse au développement. L'évolution du contexte et des motivations de la coopération suisse depuis ses débuts à nos jours y est décrite dans une perspective historique.

La relation entre la DDC et les ONG suisses est de caractère principal-agent en raison de la délégation des tâches, d'un financement important et de l'impossibilité de vérifier directement le résultat du travail. C'est donc des approches principal-agent que l'on privilégie dans la deuxième partie pour expliquer la présence des ONG dans un domaine comme l'APD.

La section 0 porte sur le modèle principal-agent et ses principales caractéristiques et offre un aperçu de l'application de ce modèle à l'ensemble des acteurs de l'APD suisse.

La section 2.2 aborde les ONG d'un point de vue théorique. Le paragraphe 2.2.1 se focalise sur les avantages des ONG par rapport aux entreprises privées dans certains domaines où la confiance est nécessaire et le profit ne permet pas d'instaurer confortablement cette dernière.

Dans le message du Conseil Fédéral sur la coopération internationale du février 2012 paraissent les diverses motivations de la Suisse à continuer et à augmenter l'APD suisse. (FF, mars 2012). Les raisons mentionnées mettent en avant les retombées positives pour la Suisse tant du point de vue économique, que des points de vue de la migration, de la sécurité et des relations internationales. La logique des externalités positives entraîne le questionnement sur le caractère de bien collectif du développement. Le fait que l'Etat finance le développement d'autres pays que le sien renforce cette question. Lui répondre revient à clarifier les raisons à la base de l'intervention de l'Etat, mais aussi à apporter des nouveaux éléments à la question de son recours aux ONG. Le paragraphe 2.2.2 discute ainsi le caractère collectif du développement, tandis que le paragraphe 2.2.3 cherche les avantages des ONG par rapport à l'Etat dans la construction du développement. Le paragraphe 2.2.4 revient sur l'APD et ses acteurs avec un modèle de B. Martens qui correspond en grande partie au cas suisse et qui met l'accent sur l'importance des développements de politique intérieure sur la prise des décisions

concernant l'APD. Cela permet d'avoir une vision plus claire de la place des ONG dans la distribution de cette dernière.

La section 2.3 se focalise sur des études empiriques qui abordent le comportement des ONG dans un environnement concurrentiel et dans le cadre de la collaboration avec les gouvernements en tant que mandataires. Le but de cette section est d'avoir un aperçu des problèmes identifiés réellement dans ce domaine.

La troisième partie tente d'expliquer la mécanique de la relation entre les ONG suisses et la DDC, à travers une étude empirique. 10 des 20 ONG mandataires de la DDC ont été choisies. Le taux de représentativité est ainsi de 50%. Deux anciens dirigeants d'ONG ont été tout d'abord interviewés dans des entretiens préalables. Leurs réponses ont permis de peaufiner les questions qui ont été posées aux cadres dirigeants de 8 autres ONG. La section 3.1 décrit plus en détail la méthodologie de l'étude.

La section 3.2 présente les résultats de l'enquête, en les illustrant par les propos des interviewés. 11 paragraphes abordent l'influence de la DDC sur le travail des ONG et tentent d'articuler et de comprendre ses mécanismes. L'étude révèle l'importance de la mesure du financement par un donneur sur la liberté décisionnelle de l'ONG; l'impact de la DDC sur la qualité du travail des ONG, sur le choix des pays et des domaines, et sur leur spécialisation ; les raisons de la préférence pour certaines sources de financement ; l'ampleur et les implications du compte-rendu pour les ONG, le rôle de la logique de pérennité dans le comportement organisationnel ; l'influence du climat politique sur les relations ONG-DDC, et l'importance décisive de l'image de son travail sur la relation avec un principal.

Cette étude qualitative se veut descriptive et analytique. Elle offre une image des relations entre la DDC et les ONG à travers les perceptions des cadres dirigeants de ces dernières. Cette image contient certes une part de subjectivité, mais les propos des différents interlocuteurs se rejoignent sur de nombreux points, et ce sont eux qui constituent le cadre objectif de ce travail.





## **PARTIE I : ETAT DES LIEUX DU SECTEUR SUISSE DES ONG ET DE SES LIENS AVEC LA CONFÉDÉRATION**

Les plus grandes ONG suisses agissent souvent comme agents de la DDC dans la mise en place de l'aide publique au développement (APD). La coopération financière et organisationnelle entre les deux unités influence leur comportement et crée des relations de type principal-agent. Cette première partie présente le secteur suisse des ONG et l'environnement de la coopération suisse au développement, notamment la collaboration dans ce domaine entre la Confédération et les ONG. Le but de cette démarche est de connaître les motivations de ces deux acteurs.

### **1.1 DEFINITION DE L'ONG**

La définition d'une ONG n'est pas unique. Elle dépend du contexte institutionnel et philosophique qui l'inclut. Cette section présente et discute différentes définitions de l'ONG pour en arriver à celle qui définit également le champ de recherche de ce travail.

#### **1.1.1 DIVERSES APPROCHES DE DÉFINITION DE L'ONG**

Une définition du terme ONG a été recherchée dans la littérature sur ces organisations et auprès des organismes suisses et internationaux collaborant avec elles. Selon le contexte, les caractéristiques soulignées varient. Les traits principaux concernés sont le but économique, le but social, la présence du volontariat dans la fondation de l'organisation ainsi que dans son fonctionnement, et l'indépendance des institutions étatiques ou religieuses. Par la suite, ces caractéristiques sont discutées dans les contextes de la législation suisse, de l'Organisation des Nations Unies (ONU), de la Communauté Européenne (CE), de la Banque Mondiale (BM), de la Direction de Coopération et de Développement Suisse (DDC), et des recommandations du Swiss Foundation Code 2009 (SFC2009) et du Swiss NPO code (SNPOC).

Le terme ONG est utilisé dans des contextes si divers, qu'il semble être devenu une solution de facilité pour décrire des organisations actives dans l'aide au développement. Il définit des ensembles plus ou moins larges d'organisations, allant des organisations humanitaires jusqu'aux organisations internationales.

L'ONU est le premier organisme à avoir employé le terme d'ONG. Ce dernier a paru dans l'article 71 de la Charte des Nations Unies, rédigée en 1964. Il y a remplacé le terme d'*associations internationales* et y est employé dans son sens large, à savoir celui *de tout groupement volontaire de citoyens sans but lucratif*.<sup>1</sup>

Le Département de l'Information, organe de l'ONU en relation directe avec les ONG donne la description suivante des ONG :

*Une ONG est un groupe à but non lucratif, rassemblant des citoyens volontaires. Elle est organisée au niveau local, national ou international pour aborder des questions qui relèvent de l'intérêt général. Les ONG sont orientées vers l'action et rassemblent des gens partageant des intérêts communs.*

*Leurs activités sont très diverses :*

*Elles fournissent des services et remplissent des fonctions humanitaires;*

*Elles relaient les préoccupations des citoyens auprès des pouvoirs publics;*

*Elles surveillent la mise en œuvre des politiques et des programmes;*

*Elles encouragent la participation de la société civile au niveau de la communauté;*

*Elles fournissent des services d'analyse et d'expertise;*

*Elles servent de dispositif d'alerte rapide;*

*Elles travaillent sur des questions thématiques spécifiques, telles que les droits de l'homme, l'environnement ou la santé.*

*Leur relation avec les bureaux et agences du système des Nations Unies varie en fonction de leur location et de leur mission.*<sup>2</sup>

Cette description est peu restrictive. Elle est fonctionnelle et correspond à un large groupe d'associations, quasi assimilable à la société civile<sup>3</sup>. Elle inclut les associations à but humanitaire, aussi bien que les associations professionnelles et les syndicats, les groupes d'entraide et les mouvements sociaux. Or, dans la structure de communication Integrated Civil Society Organisations System (iCSO), créée par le Département des affaires

---

<sup>1</sup> RUBIO, F. (2003) *A quoi servent les ONG ?*, Grolley, l'Hèbe

<sup>2</sup> ONU (2010) *Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG)?*, consulté le 28.09.2010, sur <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

<sup>3</sup> Pour plus de discussions sur la société civile, voir EDWARDS, M. (2009) *Civil Society*, (1ère édition: 2004), Cambridge, Polity Press

sociales et économiques, les catégories suivantes d'organisations de la société civile sont distinguées <sup>4</sup>:

*Institutions académiques*

*Associations*

*Organisations sur les handicaps, le développement et les droits des personnes*

*Fondations*

*Organisations de populations indigènes*

*Institutions*

*Organisations Intergouvernementales*

*Gouvernements locaux*

*Media*

*Organisations nongouvernementales (ONG)*

*Secteur privé*

*Unions de commerce*

*Autres*

L'iCSO ne donne pas de définition précise des ONG, mais les isole comme un sous-ensemble de la société civile.

Quant à la DDC, ses statistiques incluent dans le groupe des ONG tout genre d'associations et d'institutions contribuant dans le domaine du développement :

*[...] Elles [les ONG] ne poursuivent aucun but lucratif et assument des tâches de lutte contre la pauvreté. [...]*

*Dans le contexte multilatéral, elles agissent souvent au niveau mondial dans le cadre de campagnes de sensibilisation à certains problèmes sociaux, économiques, environnementaux ou liés aux droits de l'homme ou encore défendent leurs intérêts en partie directement.*<sup>5</sup>

Or, dans les statistiques de l'aide publique au développement suisse (APD) pour 2009, les ONG se trouvent différenciées des fondations, mais incluent les œuvres d'entraide :

---

<sup>4</sup>ONU (2009) *Integrated Civil Society Organisations System*, consulté le 01.10.2010, sur: <http://esango.un.org/civilsociety/login.do>

<sup>5</sup> DDC (2002) *Stratégie multilatérale de la DDC*, p.19

*L'aide privée est constituée par les dons des œuvres d'entraide et d'autres organisations non gouvernementales à but non lucratif (ONG) et fondations suisses pour des projets et programmes réalisés dans les pays en développement.*<sup>6</sup>

Et pourtant, dans les listes des ONG bénéficiant des contributions aux programmes de la DDC, plus de la moitié sont des fondations.<sup>7</sup>

Tout ceci démontre le flou qui existe autour de la définition des ONG. Elles ont au moins deux caractéristiques communes : l'intérêt collectif et l'action dans le développement.

La différence est à faire ensuite entre ONG nationales et internationales. Les premières sont fondées et agissent dans le même pays, tandis que les deuxièmes agissent dans des pays autres que celui de l'origine et du financement de l'association. Les ONG internationales fondées en Suisse constituent le champ de recherche de ce travail.

Les sous-sections suivantes discutent les ONG sur d'autres critères, à savoir le but, le caractère bénévole et volontaire et l'indépendance.

### **1.1.2 BUT IDÉAL ET BUT LUCRATIF**

Il y a souvent confusion entre ONG et organisations à but non lucratif. Une ONG est bien tenue d'être sans but lucratif, tandis qu'une organisation sans but lucratif, tel un musée, un hôpital, etc., n'est pas toujours une ONG : la différence est faite par le but idéal des ONG.

Lorsqu'on parcourt les profils des ONG suisses, les objectifs sont nombreux et se situent à quatre niveaux :

- aide humanitaire d'urgence ou de long terme (vêtements, nourriture, logement)
- intervention dans l'amélioration des conditions de vie (santé, alimentation, formation)

---

<sup>6</sup> DDC (2010d) *Statistiques: Coopération internationale de la Suisse - 2009*, Bern, p.5

<sup>7</sup> DDC (2010b) *Contributions pour les Organisations non gouvernementales suisses*, consulté le 12.10.2010, sur : [http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandataire/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandataire/Contributions_pour_ONG)

- influence de l'opinion publique et politique
- promotion de la spiritualité

Ces objectifs ont en commun la vocation d'améliorer la vie des personnes dans des pays en développement sur le court, moyen et long terme. Il est important de souligner que les ONG suisses ne visent pas à améliorer la vie de leurs propres membres, si ce n'est par la valorisation qu'offre la sensation d'être utile.

La législation suisse ne limite pas le domaine des buts d'une ONG. Comme association, une ONG est tenue par la loi de ne pas avoir de *but économique*<sup>8</sup>, ce qui ne la prive pas de la possibilité d'exercer *une industrie dans la forme commerciale*<sup>9</sup>. En tant que fondation, une ONG a pour objet *l'affectation de biens en faveur d'un but spécial*<sup>10</sup>. La possibilité *d'exploiter une entreprise en la forme commerciale pour atteindre son but* y est également prévue.<sup>11</sup>

Perrin et Chappuis affirment qu'une riche jurisprudence autorise le contrôle des commerçants qui dissimulent leur activité sous forme d'association à but idéal.<sup>12</sup> Ils citent comme matérialisation légale de la jurisprudence actuelle l'Art. 91 ORC (Ordonnance sur le registre du commerce), qui stipule qu'une organisation ne peut pas s'inscrire en tant qu'association si elle poursuit un but économique tout en exploitant une entreprise en la forme commerciale.<sup>13</sup>

Pour la DDC, les ONG *ne poursuivent aucun but lucratif et assument des tâches de lutte contre la pauvreté. [...] Dans le contexte multilatéral, elles agissent souvent au niveau mondial dans le cadre de campagnes de sensibilisation à certains problèmes sociaux,*

---

<sup>8</sup> Art.60, al.1, CC

<sup>9</sup> Art.61, al.2, CC

<sup>10</sup> Art.80, CC

<sup>11</sup> Art. 83a, al.2, CC

<sup>12</sup> PERRIN, J.-F. & CHAPPUIS, C. (2008) *Droit de l'association* (3ème), Zurich, Schuthess, p.5

<sup>13</sup> Ibid.

*économiques, environnementaux ou liés aux droits de l'homme ou encore défendent leurs intérêts en partie directement*<sup>14</sup>.

Dans la définition du Département de l'Information de l'ONU qui a été présentée précédemment, une ONG est définie d'emblée comme un *groupe à but non lucratif* et les activités sont décrites comme servant l'intérêt général.<sup>15</sup>

La Banque Mondiale (BM) n'exclut pas un but lucratif des ONG et met l'accent sur les objectifs ainsi que le lieu où ces derniers sont poursuivis, à savoir les pays en développement :

*Font partie des ONG des groupes et des institutions [...], dont les buts humanitaires et coopératifs sont plus importants que les buts commerciaux. Le terme d'ONG répond quasi exclusivement aux organisations poursuivant des objectifs sociaux dans les pays en développement.*<sup>16</sup>

La définition de la Commission Européenne souligne aussi la primauté des objectifs sociaux et le caractère désintéressé des objectifs et valeurs des ONG. Dans le papier de discussion de 2002, sur la collaboration de la Commission avec les ONG, les critères définissant les ONG sont les suivantes :

*[...]Les ONG sont désintéressées quant à leurs objectifs et aux valeurs qu'elles défendent. Leur but est de prendre une part active à la vie publique en général, sur des questions et problèmes liés à l'intérêt général de la population, de certains groupes de la société ou de la société dans son ensemble. Elles ne défendent pas les intérêts commerciaux ou professionnels de leurs membres.*<sup>17</sup>

La DDC, l'agence chargée de la coopération internationale au sein du Département Fédéral des Affaires Etrangères de la Confédération Suisse, met aussi l'accent sur le caractère non lucratif des ONG.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> DDC (2002) *Stratégie multilatérale de la DDC*, Bern, p.19

<sup>15</sup> ONU (2010) *Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG)?*, consulté le 28.09.2010, sur : <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

<sup>16</sup> BM (2010) *NGOs*, consulté le 29.09.2010, sur <http://go.worldbank.org/6M822IO520>, nous traduisons.

<sup>17</sup> CCE (2000) *La commission et les organisations non gouvernementales : Le renforcement du partenariat*, Bruxelles , p.3-4

<sup>18</sup> DDC (2002) *Stratégie multilatérale de la DDC*, p.19

Que ce soit un groupe de personnes ou des capitaux qui sont au service du but, celui d'une ONG est toujours fonction de l'intérêt collectif et dirigé vers l'extérieur. On parle aussi de but non lucratif, ce qui est la condition principale dans la majorité des définitions, légales et contextuelles.

Pour l'ONU, une ONG est *un groupement de citoyens sans but lucratif*.<sup>19</sup> C'est d'ailleurs cette organisation qui a employé pour la première fois le terme d'ONG, dans sa Charte, rédigée en 1964.<sup>20</sup>

La définition de la CE souligne aussi le caractère volontaire et la primauté des objectifs sociaux.

*[...]les ONG ne sont pas créées pour réaliser des profits personnels. Bien qu'elles puissent avoir des salariés et mener des activités qui produisent des revenus, elles ne distribuent aucun bénéfice à leurs membres ou à leur direction[...]*<sup>21</sup>

Le caractère désintéressé des ONG et leur but non lucratif en tant qu'associations et fondations sont essentielles dans leur définition. Ceci n'exclut pas la possibilité d'exploiter une entreprise lucrative, ni sous forme d'association<sup>22</sup>, ni sous forme de fondation<sup>23</sup>. Les bénéfices doivent cependant servir à atteindre le but de l'organisation. Perrin et Chappuis citent la jurisprudence du Tribunal Fédéral pour mettre en évidence que [...] *Le but d'une organisation corporative n'est de nature économique à cause de l'industrie qu'elle exploite que lorsqu'il consiste exclusivement en l'exercice de cette industrie et dans l'encaissement des recettes qui en proviennent*.<sup>24</sup> C'est donc la priorité du but idéal de l'organisation sur son but économique, ainsi que la non distribution des profits entre les membres, qui déterminent son caractère non lucratif.

---

<sup>19</sup> ONU (2010) *Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG)?*, consulté le 28.09.2010, sur : <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

<sup>20</sup> RUBIO, F. (2003) *A quoi servent les ONG ?*, Grolley, l'Hèbe

<sup>21</sup> CCE (2000) *La commission et les organisations non gouvernementales : Le renforcement du partenariat*, Bruxelles, p.3-4

<sup>22</sup> Art.61, al.2, CC

<sup>23</sup> Art.83a, al.2, CC

<sup>24</sup> PERRIN, J.-F. & CHAPPUIS, C. (2008) *Droit de l'association* (3ème), Zurich, Schuthess, p.3-4

### 1.1.3 CARACTÈRE BÉNÉVOLE ET VOLONTAIRE

En premier lieu, une distinction doit être faite entre bénévolat et travail volontaire. Le bénévolat exclut généralement tout engagement et tout dédommagement, tandis que le volontariat peut être soumis à un contrat.<sup>25</sup>

Le travail bénévole est plus une caractéristique des ONP par rapport aux entreprises lucratives qu'une condition nécessaire pour déterminer leur caractère non lucratif.

Pour la CE, [...] *les ONG sont bénévoles, c'est-à-dire qu'elles se sont constituées à titre bénévole et qu'il existe généralement un élément de participation bénévole dans l'organisation [...]*<sup>26</sup>

Pour l'ONU, *une ONG est un groupe [...] rassemblant des citoyens volontaires.*<sup>27</sup>

Les recommandations du Code suisse des fondations 2009, considèrent le bénévolat comme *souhaitable* dans les fondations. *Toutefois, il ne sert à la réalisation du but de la fondation que s'il va de pair avec le professionnalisme.*<sup>28</sup> Le principe du travail bénévole est également recommandé par le SNPOC. Le dédommagement des membres de l'organe suprême est permis lorsque l'ampleur du travail le requiert.<sup>29</sup> Les modalités du dédommagement sont prévues par les standards du label de qualité ZEWO ; dans le cas où la rémunération s'avère nécessaire, elle ne doit pas dépasser les standards du marché, compte tenu de l'expérience, de la complexité de la tâche, etc.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> FATTELAY, P., LABOURDETTE, J.-P., et al. (2008) *Guide du bénévolat*, Paris, Petit Futé, p.7

<sup>26</sup> CCE (2000) *La commission et les organisations non gouvernementales : Le renforcement du partenariat*, Bruxelles , p.3-4

<sup>27</sup> ONU (2010) *Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG)?*, consulté le 28.09.2010, sur: <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

<sup>28</sup> SPRECHER, T., EGGER, P., et al. (2008) *Swiss Foundation Code 2009*, Basel, Helbing&Lichtenhahn, p.58

<sup>29</sup> KPGH. (2006) *Swiss NPO-Code*, consulté le 12.10.2010, sur : [http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss\\_npocode/swiss\\_npo\\_code\\_maerz\\_2010.pdf](http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss_npocode/swiss_npo_code_maerz_2010.pdf), p.12

<sup>30</sup> ZEWO. (2008) *Règlement relatif au label de qualité ZEWO délivré aux organisations d'utilité publique*, consulté le 02.11.2010, sur: [http://www.zewo.ch/version\\_f/pdf/Reg\\_Guetes\\_F.pdf](http://www.zewo.ch/version_f/pdf/Reg_Guetes_F.pdf), Art.6



#### 1.1.4 INDÉPENDANCE

Une autre caractéristique qui paraît dans la définition des ONG est l'indépendance des organes étatiques.

Pour la BM [...] *font partie des ONG des groupes et des institutions, partiellement ou entièrement indépendantes de l'Etat* [...] <sup>31</sup>

Pour la CE, [...] *les ONG sont indépendantes, en particulier du gouvernement et des pouvoirs publics en général, ainsi que des partis politiques ou organisations commerciales* [...] <sup>32</sup>

Si elles sont indépendantes, pour la DDC, les ONG peuvent être financées par l'Etat:

*[...] Elles sont financées par leur propre collecte de fonds ou par des ressources étatiques (le plus souvent de pays donateurs).* <sup>33</sup> [...]

Le financement par l'Etat est le cas de nombreuses ONG en Suisse. La mesure dans laquelle ceci influence leur indépendance sera discutée par la suite.

#### 1.1.5 UNE DÉFINITION

Les différentes définitions qui ont été exposées dans ce paragraphe se rejoignent sur les points suivants:

- Le caractère bénévole du travail est recommandé mais pas obligatoire. Le professionnalisme prime sur le bénévolat.
- L'indépendance de l'Etat est une condition de définition des ONG, tandis que le financement par l'Etat et par les églises n'est pas exclu.
- Les problèmes principaux résident dans la forme d'association, la façon de fonctionner, ainsi que la difficulté à mesurer l'indépendance de telle ou telle instance.

---

<sup>31</sup>BM (2010) *NGOs*, consulté le 29.09.2010, sur: <http://go.worldbank.org/6M822IO520>, nous traduisons

<sup>32</sup> CCE (2000) *La commission et les organisations non gouvernementales : Le renforcement du partenariat*, Bruxelles, p.3-4

<sup>33</sup> DDC (2002) *Stratégie multilatérale de la DDC*, p.19

Tout au long de ce travail, le terme ONG sera employé comme diminutif pour les organisations non gouvernementales internationales du développement et fera référence aux organisations ayant les traits suivants :

- l'organisation jouit de la personnalité morale d'une association ou d'une fondation d'intérêt public
- l'organisation a pour but d'améliorer les conditions de vie dans un autre pays que celui de la fondation
- l'organisation ne distribue pas entre ses membres les bénéfices provenant de ses entreprises économiques
- l'organisation n'œuvre pas dans l'intérêt de ses propres membres
- son activité est directe (ce qui exclut les fédérations internationales, etc.)

C'est sur la base de cette définition que les ONG décrites plus loin ont été sélectionnées.

## 1.2 UN APERÇU HISTORIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES ONG SUISSES

Cette section donne un large aperçu du secteur suisse des ONG, basé sur des différents travaux sur ce sujet ainsi que sur les historiques d'une centaine d'organisations, représentatives du secteur suisse des ONG.

### 1.2.1 ESSAIS DE CLASSIFICATION

D'un point de vue du mode d'action, Ryfman distingue trois *pôles d'ONG*<sup>34</sup> :

- *premier pôle né dans les années 1960 et privilégiant l'action de développement (Frères de nos Frères, Terre des Hommes, etc. )*
- *deuxième pôle né dans les années 1970 privilégiant l'action d'urgence (Médecins sans Frontières, Médecins du Monde, etc. )*
- *troisième pôle né du deuxième privilégiant le professionnalisme (Action contre la Faim, Handicap international)*

Ces trois pôles se trouvent souvent aujourd'hui dans la même ONG. Le professionnalisme devient un trait commun des ONG depuis les années '90, suite à la montée en vigueur du discours sur l'efficacité de l'aide au développement, à l'augmentation du nombre des ONG et des fonds d'APD disponibles pour elles. De plus, comme on verra par la suite, nombreuses sont les ONG suisses qui ont été fondées au début du XXème siècle, au départ pour venir en aide aux victimes de la guerre, et par la suite pour apporter leur soutien au développement des PVD.

M. Joseph Deiss et M. Walter Fust, ancien directeur de la DDC, catégorisent les origines des ONG comme suit :

*Les organismes privés de développement se distinguent surtout par leur profond ancrage dans la société suisse, qui repose notamment sur les quatre piliers suivants :*

- *la capacité à mobiliser des membres et des groupes locaux (Aide suisse aux régions extra-européennes, aujourd'hui Helvetas) ;*

---

<sup>34</sup> RYFMAN, P. (2009) *Les ONG*, (Nouvelle édition), Paris, La Découverte, Collection Repères

- *les activités de milieux religieux, issus de l'aide aux pays européens (EPER, Caritas) ou de mouvements laïcs catholiques (Action de Carême) ;*
- *l'engagement d'organismes ouvriers, issus de la tradition des secours aux ouvriers et aux enfants en Europe (OSEO) ;*
- *la participation de l'économie privée (Swisscontact)<sup>35</sup>*

Cette classification correspond parfaitement au secteur suisse des ONG. Or, avec le temps, les structures et les fonctions organisationnelles tendent vers l'uniformisation, à cause des exigences des bailleurs de fonds, qui sont souvent les mêmes. Aussi, on trouve des ONG issues de piliers différents employer les mêmes méthodes de travail.

La section suivante décrit l'évolution du secteur suisse des ONG de la fin du XIXème siècle à nos jours. Une vingtaine d'ONG y sont décrites brièvement. Une autre centaine se trouve exposée dans l'Annexe 7.

## **1.2.2 LES ONG SUISSES : MOTIVATIONS ORIGINELLES ET ACTIVITÉS ACTUELLES**

La sélection des organisations a été faite sur la base de l'Annuaire des Organisations du Développement en Suisse, publié en 2010.<sup>36</sup> Après consultation des sites internet des organisations et institutions listées, seules les organisations répondant à la définition précédente des ONG ont été choisies, quelques 165 organisations (Annexe 9). De plus, n'ont été pris en compte que les organisations ayant des activités de développement dirigées de la Suisse vers d'autres pays et qui sont financées principalement en Suisse, le financement impliquant des liens soit avec la population, soit avec le secteur public. Les fédérations internationales d'ONG et autres organisations faitières siégeant à Genève ne font pas partie de la liste : seules les organisations ayant une action directe sont prises en compte. Les ONG qui ont disparu dans le temps n'ont pas été prises en compte par manque de données.

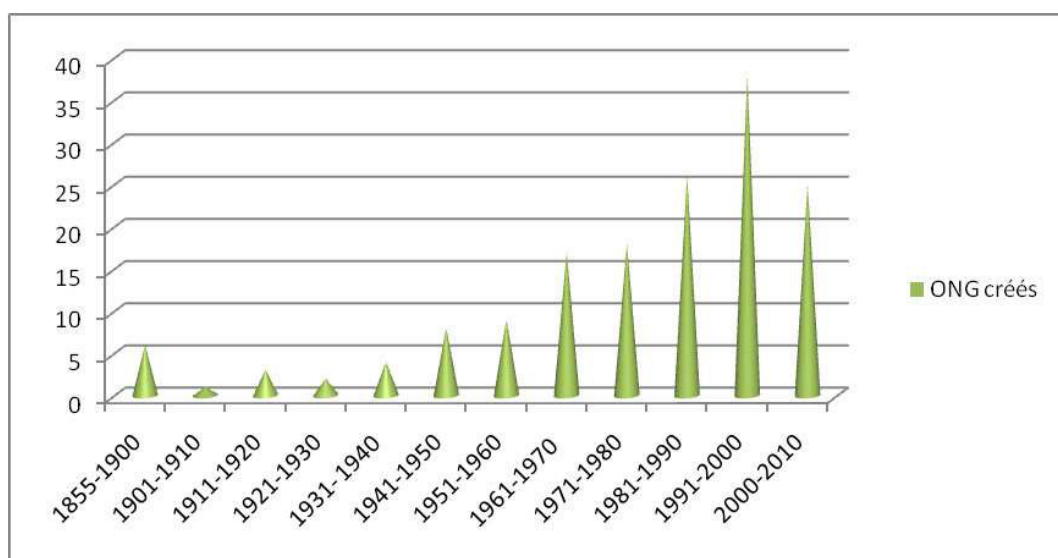
---

<sup>35</sup> FUST, W. & DEISS, J. (2004) Le rôle des ONG dans la politique de développement de la Suisse, dans: *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2), 117-125, p. 118

<sup>36</sup> WESSELINK, B. (2010) *Directory of Development Organizations*, consulté le 01.11.2010, sur: <http://www.devdir.org/files/Switzerland.PDF>

La rigueur de la sélection a permis d'obtenir des données pertinentes, bien que non-exhaustives. Elles montrent un secteur suisse des ONG qui a suivi les développements des besoins mondiaux en matière d'aide. La Figure 1 illustre l'évolution de la création Figure 2 décrit la densité d'ONG par domaines d'action.

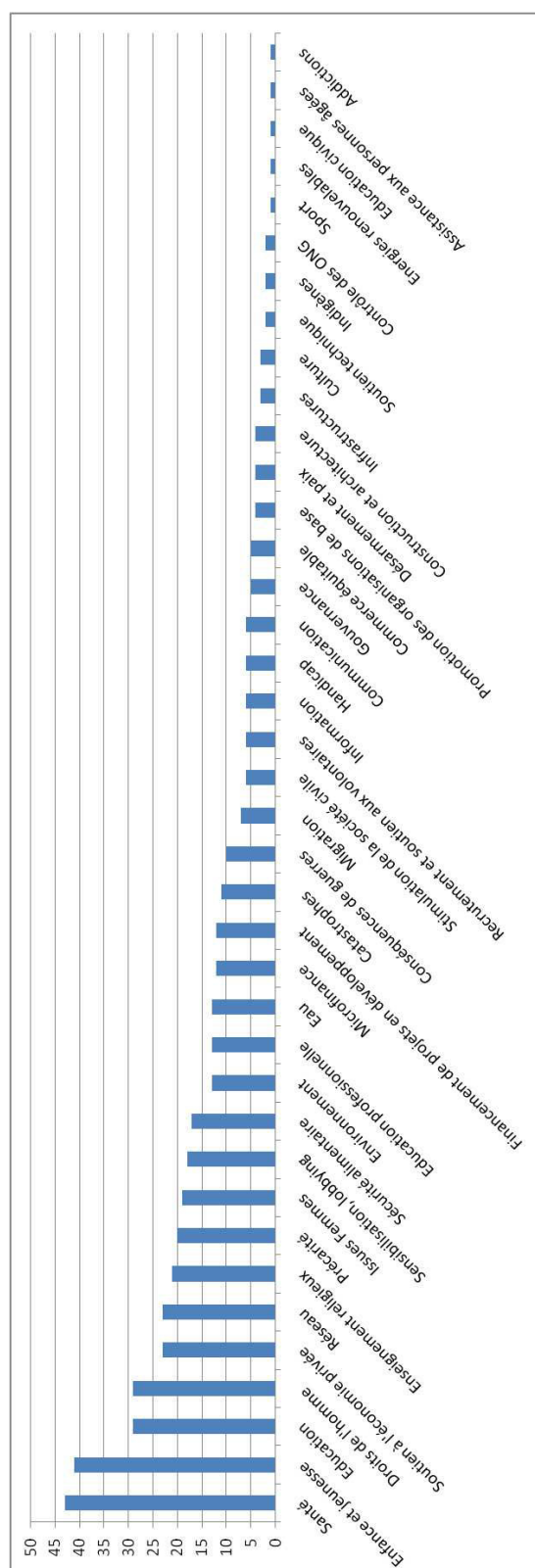
**Figure 1: Fondation des ONG suisses dans le temps**



Source : Elaboration personnelle sur la base des données de Wesselink (2010)

Note : 190 parmi les 546 organisations répertoriées en Suisse répondaient à la définition de l'ONG donnée dans le paragraphe 1.1.5.

**Figure 2: Nombre d'ONG suisses par domaine d'action**



Source : Elaboration personnelle basé sur les descriptions trouvées dans les sites officiels des ONG étudiées, 2010

Parlant des origines des ONG, Ryfman<sup>37</sup> considère la charité religieuse comme une base importante de leur développement. Ce serait leur laïcisation depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, qui a donné un élan particulier aux ONG européennes et américaines. Les missions sont en effet les premières à avoir été engagées dans des activités d'aide au développement. Matzinger cite comme pionnière la *Mission de Bâle*, fondée en 1815, et englobée dans *Mission 21* depuis 2001.<sup>38</sup> La plus ancienne ONG active qu'on trouve en Suisse est la *Kolping Schweiz*. La première fraternité locale a été fondée à Rorschach en 1855, suivant l'exemple de plusieurs fraternités de ce type fondées auparavant en Allemagne. Le but initial était l'amélioration morale, religieuse et professionnelle des apprentis. Actuellement, l'aide au développement de Kolping Schweiz se déploie dans les domaines de la formation professionnelle, de l'artisanat, de l'éducation, de la santé, de l'hébergement, de la mise en place de systèmes financiers convenables, de la formation générale et du renforcement de la condition des femmes et des enfants.

Deux autres ONG fondées à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sont la *Comité International de la Croix-Rouge* (1863) et la *Croix-Rouge Suisse* (1863).

La *Comité International de la Croix-Rouge* (CICR) est la plus ancienne organisation humanitaire existante, créée comme telle à l'origine. Elle jouit d'un statut international *sui generis* dans le droit international public. Elle est à l'origine et dirige les opérations internationales du *Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge* dans les conflits armés et dans d'autres situations de violence. Le Mouvement est composé du *CICR*, de la *Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, et de 186 sociétés nationales de la *Croix-Rouge* ou du *Croissant-Rouge*, qui agissent principalement dans les pays respectifs, tout en participant à des actions humanitaires dans des pays en besoin, comme c'est le cas de la *Croix-Rouge Suisse* (CRS). Cette dernière a été fondée à l'origine pour venir en aide aux militaires suisses et leurs familles. Aujourd'hui, son action porte principalement dans le secours en cas de catastrophes naturelles, tout ce qui

---

<sup>37</sup> RYFMAN, P. (2009) *Les ONG*, (Nouvelle édition), Paris, La Découverte, Collection Repères

<sup>38</sup> MATZINGER, A. (1991) *Die Anfänge der schweizerischen Entwicklungshilfe*, Bern, Stuttgart, Haupt

touche la transfusion sanguine et l'aide aux personnes malades ou handicapées, et participe à l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés. Ryfman considère d'ailleurs les conflits intra-européens du XIX<sup>ème</sup> siècle comme une deuxième matrice du développement des ONG. C'est à cette époque qu'on distingue les premières structures entièrement privées d'assistance aux victimes militaires et civiles.

La colonisation représente un autre enzyme du développement des ONG. Les deux puissances colonialistes que sont la France et le Royaume-Uni ont misé sur l'éducation et la santé dans les colonies. La médecine coloniale, ainsi que le travail des missions dans l'éducation et la santé sont deux images clés de cette époque. La volonté de transmettre des valeurs considérées comme absolues est à la base de cette action. Les difficultés de la prise en compte des différences culturelles et de l'imagination des conséquences des actions sont présentes encore aujourd'hui, malgré les progrès dans l'intégration des populations bénéficiaires dans les projets du développement. La Suisse n'a pas eu des colonies proprement dites, or, au XIX<sup>ème</sup> siècle elle s'ouvre au monde.<sup>39</sup> La population du pays double et dans la seconde moitié du siècle plus de 330 000 suisses s'établissent aux Etats-Unis, en Amérique latine et en Afrique du Nord. Cette migration, ainsi que le commerce extérieur, sont les bases de la future coopération avec l'étranger. La recherche de matières premières et de marchés pour les produits finis est essentielle pour un pays de petite taille, tel que la Suisse. Ainsi, les marchands, les missionnaires et les émigrants ont créé les relations économiques et culturelles qui ont servi de bases dans le domaine de la coopération au développement.

L'élan associatif venu d'Outre-Manche est également un élément important du développement des ONG. L'abolition de l'esclavage aurait été une des causes principales à la base des activités de ce que Ryfman appelle *des pré-ONG du XIX<sup>ème</sup> siècle*. Ryfman cite comme exemple célèbre celui de la *British and Foreign Anti-Slavery Society*, agissant au Royaume-Uni et aux USA. Des projets d'assistance et de développement de l'agriculture sont entrepris pour venir au secours des esclaves libérés.

---

<sup>39</sup> SCHÜMPERLI, C. (2007) *La politique suisse de solidarité internationale; De la coopération au développement global*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes



Dans les quatre premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, les organisations créées en Suisse visent principalement à atténuer les conséquences de la guerre. Par la suite, elles développeront des activités d'aide au développement. On trouve également des organisations comme *Soroptimist* dont le but originel était l'entraide, ou comme *Solidarmed*, qui visait à apporter de l'aide internationale dans un esprit missionnaire. Une des plus grandes ONG suisses date de cette période : il s'agit de *Caritas*.

*Caritas* a été fondée en 1901 comme œuvre caritative par l'Eglise catholique suisse. Elle commence par prêter assistance aux nécessiteux, puis aux blessés de la Guerre d'Espagne en 1936. Après la Deuxième Guerre Mondiale, elle participe à la reconstruction des pays voisins et apporte son aide aux victimes de la guerre en Europe. Dès 1958, *Caritas* prend part à l'aide au développement. Son aide s'inscrit dans les domaines de la formation, de l'eau, de l'écologie, de la santé et de la promotion de la paix. Elle procure aussi de l'assistance aux demandeurs d'asile, ainsi que de l'aide d'urgence aux populations touchées par des catastrophes.

A ses débuts, en 1926, *Solidarmed* avait pour but de soutenir les efforts des missions en Afrique, en Asie et en Amérique Latine, pour construire et entretenir des systèmes modernes de santé, en envoyant des moyens financiers, des matériaux et des médecins. Aujourd'hui les domaines principaux d'intervention de *Solidarmed* sont l'organisation de missions médicales dans les établissements sanitaires des pays partenaires et la planification et la mise en œuvre de programmes de santé.

*L'Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière* (OSEO) a été fondée en 1936 par *l'Union syndicale suisse* et *le Parti socialiste suisse*. Les premières actions de l'OSEO ont lieu en Espagne, notamment par l'aide humanitaire aux enfants, lors de la Guerre d'Espagne. A partir du début de la Deuxième Guerre Mondiale et dans les années qui suivent, l'aide de l'OSEO vise les victimes de la guerre. Aujourd'hui, OSEO travaille dans les secteurs du travail et de la représentation syndicale, de la promotion de la démocratie, du développement rural, de l'éducation bilingue et de l'aide humanitaire.

La Deuxième Guerre Mondiale engendra aussi des organisations destinées à atténuer ses conséquences. *Le Village d'enfants Pestalozzi*, *l'Entraide Protestante Suisse (EPER)*, *la Chaîne du Bonheur*, *Swissaid*, appartiennent à cette époque.

*La Fondation Village d'enfants Pestalozzi* vit le jour après la Deuxième Guerre Mondiale, en 1945, pour venir en aide aux orphelins de la guerre. C'est seulement en 1982 que la Fondation a commencé à exercer son action à l'étranger. Aujourd'hui, elle est active dans douze autres pays, dans lesquels les organisations partenaires locales développent instruction et cohabitation interculturelles pour les enfants défavorisés.

*EPER* est quant à elle le résultat des efforts pour coordonner l'action de l'Eglise réformée suisse au profit des Eglises réformées dans les pays en guerre. Pendant les années 45-46, l'*EPER* achemina plus de 3000 tonnes de nourriture, de vêtements et de livres à travers l'Europe dévastée par la Guerre. L'*EPER* est fondée officiellement en 1946 seulement. Après avoir assisté les églises de l'Europe de l'Est pendant la Guerre Froide, l'*EPER* s'engage dans l'aide d'urgence et de développement dans les pays d'outre-mer, surtout dans les colonies qui venaient d'acquérir leur indépendance. Initialement, l'aide consistait en de la nourriture et des vêtements pour les populations défavorisées. En 1958, l'*EPER* met en place le premier projet de développement au sud de l'Inde : un atelier d'apprentissage en mécanique pour des travailleurs de l'industrie. L'action va se concentrer par la suite sur des questions politiques de l'époque, telles que la justice des échanges, la nécessité de l'aide au développement, l'égalité de traitement pour les Noirs aux USA, la politique du développement et l'aide d'urgence, avec des accents variant selon la situation dans le monde. Aujourd'hui, l'*EPER* est une des plus puissantes ONG suisses et ses domaines prioritaires sont le développement des communautés rurales, la promotion de la paix et la résolution des conflits, l'intégration sociale, l'aide humanitaire, l'entraide des églises, et la protection des droits sociaux en Suisse.

*Swissaid* trouve aussi ses origines dans le secours d'après-guerre. Elle est œuvre du Don Suisse, qui regroupait à l'époque plusieurs organisations d'entraide suisses, de différents horizons, et qui fut créée à l'initiative du Conseil Fédéral. *Swissaid* (à l'époque : *Aide suisse à l'Europe*) fut créée en 1947 pour récolter des fonds et coordonner l'action des organisations membres du Don Suisse. A partir de 1950, elle conduit ses propres actions en Allemagne, en Autriche, en Sicile et en Sardaigne. Aujourd'hui, *Swissaid* est active en

Afrique, en Asie et en Amérique du Sud, dans les domaines de l'agriculture, du microcrédit, etc..

Les deux Guerres Mondiales sont en effet le berceau de l'aide privée au développement. Matzinger<sup>40</sup> désigne Dr. Regina Kägi-Fuchsmann et Dr. Rodolfo Olgiati comme deux personnages charnières de l'aide suisse au développement, tous deux reliés à l'action sociale à l'étranger durant les années 30 –40. Dr. Kägi-Fuchsmann, après avoir œuvré en faveur des femmes, des enfants défavorisés et des victimes de la deuxième guerre mondiale, est cofondatrice du Don suisse pour les victimes de la guerre. A partir de 1951, Dr. Kägi-Fuchsmann travaille pour l'aide au développement au Népal et en Tunisie et est cofondatrice de *Helvetas* en 1955.<sup>41</sup>

*Helvetas* est la première organisation privée du développement en Suisse, sans attaches politiques, ni confessionnelles. Elle fut fondée en 1955, par des ingénieurs et professeurs qui tenaient à apporter leur aide au Népal. Avec ses projets, *Helvetas* fut le pionnier de l'aide technique suisse, telle qu'on la connaît aujourd'hui. Ses domaines d'activité sont nombreux, ses priorités sont l'amélioration de l'infrastructure rurale, la gestion durable des ressources, ainsi que la formation et la culture.

*Swisscontact* est une autre organisation d'aide technique fondée en 1959 par des personnalités des secteurs privé et universitaire. Depuis le début, l'action de *Swisscontact* est dirigée vers la promotion du développement durable dans les pays du Sud et de l'Europe de l'Est, notamment dans les domaines de la formation professionnelle, la promotion des PME, des services financiers.

*Terre des Hommes (TdH)* a été fondée en 1960 suite à la guerre d'Algérie. Edmond Keiser, bouleversé par un reportage sur les camps de regroupement en France, décide de faire venir des enfants algériens pour un camp de vacances en Suisse. Aujourd'hui *TdH* poursuit deux vocations : celle d'aide directe à l'enfance, gérée par les propres structures, et celle de la protection des droits de l'enfant, en Suisse et dans le monde, en menant des

---

<sup>40</sup> MATZINGER, A. (1991) *Die Anfänge der schweizerischen Entwicklungshilfe*, Bern, Stuttgart, Haupt

<sup>41</sup> *Dictionnaire historique de la Suisse*, consulté le 10.11. 2010, sur <http://www.hls-dhs-dss.ch>

campagnes de promotion des droits fondamentaux des enfants ou de dénonciation des violations de ces droits.

La fondation *Pain pour le Prochain (PPP)* est l'organe de la *Fédération des Eglises protestantes de Suisse* pour la coopération au développement. Fondée en 1961, elle récolte des fonds pour financer des projets et programmes de ses nombreux partenaires, tels que l'*Armée du Salut*, l'*EPER*, l'*Alliance Missionnaire Internationale*, etc. De plus, *PPP* organise des campagnes d'information et de sensibilisation sur la politique du développement et sur les enjeux des relations Nord-Sud.

La décolonisation donne une nouvelle mission aux ONG existantes d'origine européenne: le développement du tiers monde et les droits de l'homme.<sup>42</sup> En Suisse, les années 60 donnent naissance à un grand nombre d'ONG, orientées vers la recherche, la coopération, l'environnement, la sensibilisation et les droits de l'homme. Cette évolution peut être attribuée en partie à l'engagement de la Confédération dans le domaine de la coopération au développement et sa contribution financière au développement des ONG. Sont à ajouter à ces raisons l'ouverture des esprits suite à l'évolution des moyens de transport. La mobilité a permis une ouverture sur le monde et le niveau de vie en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis s'est nettement amélioré, de quoi rendre évidentes les énormes différences entre Nord et Sud.

*Action de Carême* fut fondée à l'initiative de l'*Association suisse de Jeunesse* en 1962. Son but initial était de provoquer une prise de conscience et une compréhension des régions les plus pauvres et de collaborer avec l'œuvre protestante *PPP*. Initialement, le produit de collecte était partagé entre l'aide en Suisse et les missions à l'étranger. Dès 1970, l'aide au développement fait partie des projets soutenus et la section internationale bénéficie des deux tiers des fonds.

*INTERTEAM* est actif depuis 1964 dans le transfert des connaissances à travers le placement de personnel qualifié en Afrique et Amérique Latine.

---

<sup>42</sup> RYFMAN, P. (2009) *Les ONG*, (Nouvelle édition), Paris, La Découverte, Collection Repères

La *Déclaration de Berne (DB)* est une association fondée en 1968 dans le but de se battre contre l'assujettissement des PVD par les pays développés. La *DB* demande par ses campagnes et publications le développement d'un commerce équitable.

*Enfants du Monde* fut fondée en 1968 par le conseiller fédéral Paul Chaudet, dans le but de financer des projets dans le domaine de la formation dans les PVD. Initialement, *EdM* s'appelle *Commission Nationale Suisse de l'Union Internationale de Protection de l'Enfance* et est financée par la Confédération, divers cantons et communes et un millier de membres. C'est en 1983 que *Enfants du Monde* est devenue une organisation indépendante. Elle est active dans les domaines de l'éducation et de la santé.

*Alliance Sud* a été fondée en 1970 par Pain pour le prochain, *Action de Carême* et *Swissaid* comme *Communauté de travail des œuvres d'entraide*. Son but est d'influencer la politique suisse en faveur des pays pauvres et de leur population, par des campagnes publiques et du lobbying au Parlement et dans l'administration fédérale. Elle porte le nom d'*Alliance Sud* depuis 2005.

*Intercooperation* est une fondation suisse créée en 1982 à l'initiative de la DDC. Au départ elle était une association de sept ONG suisses. Elle était exclusivement mandataire de la DDC dans le domaine du développement rural. Quinze ans après elle se transforma en fondation. Les membres fondateurs sont des ONG, des institutions et des entreprises privées. Aujourd'hui sa relation avec la DDC est moins exclusive. *Intercooperation* participe à des enchères et accepte d'autres mandats que ceux de la DDC. Toutefois, ses liens avec la DDC restent très forts. Depuis 2008, *Intercooperation* a entrepris une relation stratégique avec *Helvetas*. Leur fusion est attendue en 2011.

Il est important de noter ici que la DDC collabore le plus étroitement avec des ONG créées dans l'après-guerre et pendant les années 50 et 60. Ce sont également les plus importantes ONG suisses en matière de dépenses. La relation avec le gouvernement peut être un élément explicatif de leur développement.

### 1.3 LES SOURCES DE REVENUS DES ONG SUISSES

Dons privés, dons publics, revenu de prestations, revenu de fonds d'investissements, constituent les 653 millions de francs que les 13 ONG observées ont reçu en 2009 (Figure 3). Dans cette section, les sources de revenu des 13 plus grandes ONG ont été analysées, à fin de comprendre la source de leur force économique.

#### 1.3.1 CONCENTRATION DU SECTEUR SUISSE DES ONG

Parmi les 165 ONG observées (Annexe 9), 71 ont été retenues pour cette étude. 67 ONG n'ont pas de rapport financier valable sur leur page internet. 27 ONG ayant un caractère international n'ont pas été prises en compte, car il n'a pas été trouvé de rapport distinct pour la Suisse.

**Figure 3: Recettes des plus grandes ONG suisses (en CHF)**

Rang	ONG	Recettes 2009
1	Medecins sans frontières	122'862'832
2	Croix Rouge Suisse	91'895'000
3	Caritas	81'967'767
4	Helvetas	63'856'864
5	Terre des Hommes	55'485'976
6	WWF*	52'984'143
7	EPER	52'925'402
8	Swisscontact	46'655'000
9	Action de Carême	22'052'925
10	Pain pour le prochain	17'991'520
11	Swissaid	16'804'036
12	OSEO	14'365'113
13	Intercooperation**	13'268'000
	<b>Total</b>	<b>653'114'578</b>

Source : Elaboration de l'auteur d'après les rapports annuels 2009 des ONG mentionnées. N'ont pas été pris en compte : CICR, à cause de son statut particulier international et la Chaine de Bonheur qui ne fait que distribuer les fonds récoltés.

\*Chiffres 2010

\*\* Intercoopération a fusionné avec Helvetas en juillet 2011

Les recettes des ONG pour l'année 2009 ont été prises en compte pour représenter l'importance de chaque ONG suisse. Les 13 plus grandes ONG suisses ont reçu plus de 650 millions de francs en 2009 (Figure 3). Ceci représente un quart des recettes des 457 ONP suisses titulaires du certificat ZEWO en cette même année.<sup>43</sup>

#### 1.3.2 LE DON PRIVÉ

Dans ce travail, est considéré comme *don privé* tout bien provenant d'un individu ou organisation privée, sans contrepartie. Les sources suivantes de don privé sont distinguées :

- cotisations des membres
- donations
- dons individuels libres ou liés
- legs
- manifestations spéciales
- dons d'ONP
- sponsoring

Selon les statistiques du ZEWO, les privés suisses ont donné 1.5 milliards de francs en 2009.<sup>44</sup> Les deux tiers ont été versés à des organisations d'utilité publique portant le label ZEWO. Environ un quart est donnée aux 13 ONG observées dans ce travail, soit 375 millions de CHF (Figure 4). L'importance du don privé pour l'ONG suisse

Pour étudier l'importance du don privé pour les ONG observées, le don en pourcentage des recettes a été retenu comme mesure. Une analyse descriptive des données a été effectuée ; en voici les conclusions :

Les dons privés constituent plus de la moitié des ressources des ONG suisses. La part de dons privés sur les recettes des ONG observées s'élève en moyenne à 54% (Figure 4).

---

<sup>43</sup> ZEWO (2010c) *Statistiques ZEWO 2009*, consulté le 12.12.2010, sur: [http://www.zewo.ch/version\\_f/pdf/spendenstatistik\\_f\\_09.pdf](http://www.zewo.ch/version_f/pdf/spendenstatistik_f_09.pdf), p.4

<sup>44</sup> Ibid, p.4

L'importance du don varie très sensiblement d'une ONG à l'autre, ce qui est indiqué par un *écart-type* de 28%. Pour quelques ONG, telles WWF, *TdH*, *MsF*, *Action de Carême* ou *PPP*, les dons privés constituent la principale source de revenu. Pour d'autres, comme *Intercoopération*, *Swisscontact* ou *Helvetas*, ils constituent moins d'un quart des recettes. Les premières peuvent être identifiées comme des ONG de « voice and vocacy », qui se profilent aussi bien dans l'action réelle que dans la sensibilisation et dans les politiques de développement. Tel est le cas en effet de toutes les ONG mentionnées en exemple. Le deuxième groupe, comme on le verra plus tard, est financé en partie importante par la Confédération. Ces ONG se profilent davantage dans la mise en œuvre des projets et politiques de développement du Gouvernement.

Le coefficient de détermination  $q$  est très faible (0.03), ce qui indique qu'aucune corrélation significative ne peut être mise en évidence entre la taille de l'ONG et sa propension à se financer par des dons.

**Figure 4: Importance des dons dans les budgets des 13 plus grandes ONG suisses (en CHF)**

ONG	Recettes 2009	Dons 2009	Dons en % des Recettes
WWF*	52'984'143	46'421'000	88%
Terre des Hommes	55'485'976	47'060'307	85%
Medecins sans frontières**	122'862'832	99'503'426	81%
Action de Carême	22'052'925	17'681'909	80%
Pain pour le prochain	17'991'520	12'419'494	69%
OSEO	14'365'113	9'025'808	63%
Croix Rouge Suisse	91'895'000	51'017'000	56%
Swissaid	16'804'036	9'227'536	55%
Caritas	81'967'767	39'917'939	49%
EPER	52'925'402	21'691'757	41%
Helvetas	63'856'864	14'935'503	23%
Swisscontact	46'655'000	6'298'000	13%
Intercoopération***	13'268'000	0	0%
<b>Total</b>	<b>653'114'578</b>	<b>375'199'679</b>	<b>54%</b>

Source : Elaboration personnelle selon les données des rapports annuels des ONG observée, 2009

Moyenne = 54%, écart-type=28%,  $q=0.03$  (insignifiant)

\* Données de 2010

\*\* Pour MSF les dons incluent les versements d'autres filiales de MSF.

\*\*\* Intercoopération a fusionné avec Helvetas en 2011

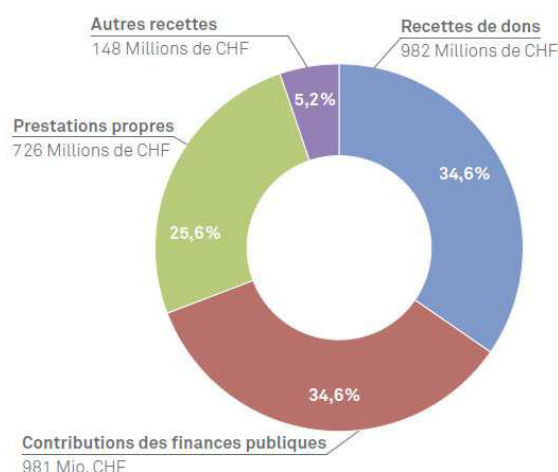
## LA COMPOSITION DU DON PRIVÉ

Dans la section précédente il a été conclu que le don privé constitue la principale source de revenu des plus grandes ONG Suisse, à savoir 54% de leurs recettes (Figure 4). Cette



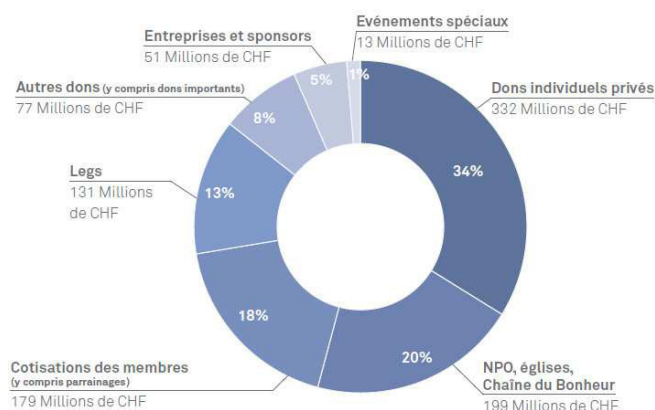
proportion est plus élevée que pour l'ensemble des 475 organisations porteuses du label ZEWO, soit 34.6% (Figure 5).

**Figure 5: Financement de 475 organisations porteuses du label ZEWO en 2009**



Source : ZEWO (2010b), p.4

**Figure 6: Composition du don privé pour les 475 organisations porteuses du label ZEWO en 2009**



Source : ZEWO (2010b)

*Cotisation* - c'est le montant que les membres d'une association versent régulièrement. En Suisse la cotisation annuelle s'élève habituellement à 50.- par personne. Cette forme de don n'est valable que pour les associations, les fondations n'ayant pas de membres. Il est toutefois possible de soutenir régulièrement une fondation, mais en qualité de sympathisant et non de membre. Les cotisations des membres forment la partie stable des recettes d'une organisation, mais pas la plus puissante. Parmi les ONG observées, trois

sont des associations et la part des cotisations n'est pas spécifiée. Selon les statistiques de ZEWO (Figure 6), les cotisations constituent en moyenne 18% des recettes des organisations labélisées.

*Don individuel* - ce sont des dons ponctuels qui varient selon le désir du donateur, le don minimal se situant entre 20 et 50 francs. Le don peut être libre ou lié à un événement particulier. Il varie d'une année à l'autre principalement en fonction des catastrophes naturelles ou humaines, mais aussi en fonction du marketing, à savoir les appels, les mailings et les campagnes publicitaires. C'est en moyenne le poste le plus important des recettes des organisations porteuses du label ZEWO, à mesure de 34% (Figure 6).

*Legs* - c'est une disposition testamentaire par laquelle une personne transmet, au profit d'une ou plusieurs autres personnes, tout ou partie de ses biens. Léguer ses biens à une ONG n'est pas chose rare en Suisse. Le legs aussi peut être libre ou lié. Il est libre lorsque l'usage des biens est laissé au grès de l'ONG et lié quand l'usage des biens est spécifié dans le testament. Les legs constituent en général un faible part des recettes des organisations d'utilité publique, à savoir 18% (Figure 6).

*Revenus des manifestations spéciales* – ces dernières sont des campagnes de publicité, organisées autour d'une problématique spécifique. Ces campagnes consistent en une multitude d'actions simultanées, telles que vente de roses, affiches géantes dans des lieux publics, envoi de SMS, et activités de responsabilisation pour les jeunes. Des manifestations spéciales peuvent également se dérouler dans l'espace d'une seule journée, comme la *Journée Mondiale du Sida*, la *Journée de la Femme*, la *Journée de l'Enfant* etc., ou encore le jour d'anniversaire de l'ONG. Dans la majorité des cas, les recettes de ces actions ne sont pas spécifiées en tant que poste de recettes : elles sont assimilées aux dons. Selon les Statistiques de ZEWO, les manifestations ont généré 1% des recettes des organisations d'utilité publique en 2009 (Figure 6). Leur fonction principale est la sensibilisation du public.

*Sponsoring* - c'est le financement reçu par des entreprises lucratives. Il est rarement mentionné en détail dans les rapports, les sponsors sont remerciés dans l'ensemble ; *Caritas*, par exemple, en remercie une cinquantaine, la *CRS* aussi. Leurs contributions sont très souvent comptabilisées ensemble avec ceux des ONP et des églises. D'après les

statistiques du *ZEWO*, le sponsoring représente 5% des recettes des organisations d'utilité publique en 2009 (Figure 6).

*Les dons des ONP* - 20% des recettes des organisations d'utilité publique en Suisse sont perçus par le transfert inter-ONG (Figure 6). Deux cas de figure sont à distinguer :

Le premier cas est celui des fondations qui versent des fonds à des associations. *L'OSEO* en remercie dans ses comptes une douzaine pour leur contribution, *Caritas* une vingtaine, et ainsi de suite. La plus grande fondation donatrice des ONG en Suisse est la *Chaîne du Bonheur*. Son activité consiste à récolter des fonds auprès du grand public, pour ensuite les redistribuer aux ONG. Sa spécialité est le don lié ; elle engage des actions de collecte pour soutenir des actions spécifiques, telles que le soutien aux enfants victimes de la guerre, aux victimes des tsunamis ou des intempéries, l'approvisionnement en eau potable d'une région désertique ou simplement l'aide aux déshérités. Elle distribue toutes ses recettes à une vingtaine d'ONG, actives dans le domaine du développement et de l'aide humanitaire. En 2009, la *Chaîne du Bonheur* a reçu 23,7 millions de francs, dont plus de la moitié destinés à venir en aide aux victimes des catastrophes naturelles en Asie.

*Pain Pour le Prochain (PPP)* est une autre fondation de soutien aux ONG, entièrement engagée dans l'aide au développement et la politique du développement. Œuvre des Eglises protestantes suisses pour le développement, *PPP* sensibilise le public sur les questions Nord-Sud et récolte des fonds, auprès du public et de la DDC, qu'elle redistribue aux œuvres partenaires actives dans l'aide au développement, notamment *Entraide Protestante Suisse*, *Mission 21*, *DM Echange* et *Mission* et *Groupe Interface*.

Le deuxième cas de figure est celui des ONG qui se réunissent au sein d'une organisation, à fin de poursuivre des intérêts communs. Tel est l'exemple d'*Alliance Sud*, communauté de travail fondé par *Swissaid*, *Action de Carême*, *PPP*, *Helvetas*, *Caritas* et *EPER*. *Alliance Sud* est active dans le domaine de la politique de développement. Elle est financée à plus de 60% par les organisations fondatrices et fait du lobbying en faveur de l'aide au développement. Elle agit notamment par des conférences et des interpellations politiques, et des campagnes publiques d'information. Les six ONG susmentionnées sont également à l'origine de la *Fondation Max Havelaar*, active dans le commerce équitable. Cette dernière, par contre, s'autofinance depuis 2001.

Ces transferts sont mentionnés plus méticuleusement dans les comptes des donateurs ; les organisations qui reçoivent ne mentionnent souvent que le montant total reçu par des organisations partenaires, sans différencier les ONG et les institutions religieuses.

Les *dons des institutions religieuses* constituent une mince part des recettes des ONG. Les pionniers de l'humanitaire détiennent aujourd'hui une place secondaire dans le transfert du don vers les bénéficiaires ; elles ont été d'une certaine manière remplacées par les ONP en général et les ONG plus particulièrement. Les soins médicaux, l'éducation, le secours aux plus démunis, autrefois pris en charge par les églises, appartiennent aujourd'hui au discours des ONP. Des institutions tels que le *Couvent de Ste Ursule Sion*, *Conferenza Missionaria della Svizzera Italiana*, *Kloster Baldegg*, agissent par elles-mêmes dans les pays en développement. Leur action est concentrée dans le développement de la foi chrétienne. D'autres soutiennent financièrement le travail des ONG. L'exemple par excellence est l'*Entraide Protestante Suisse (EPER)* qui agit au nom des *Eglises Protestantes de la Suisse*. Des églises ont versé plus de trois millions de francs à l'*EPER* en l'an 2009, ce qui constitue un quart des recettes de cette dernière.

### 1.3.3 LES FONDS PUBLICS

Afin d'estimer la mesure dans laquelle les pouvoirs publics suisses soutiennent financièrement les ONG, une analyse de statistique descriptive des ressources des 13 plus grandes ONG suisses a été faite. Les conclusions sont les suivantes :

La part des fonds publics dans les recettes des ONG observées est en *moyenne* de 25% (Figure 8). Elle varie sensiblement d'une ONG à l'autre. Ceci est démontré par un *écart-type* de 15%, valeur élevée par rapport à la moyenne. Ainsi *OSEO* et *Helvetas* puisent plus de la moitié de leurs moyens financiers dans les fonds publics d'aide au développement et d'aide humanitaire. D'autres ONG, comme *WWF*, *Médecins sans frontières*, *Action de Carême*, *EPER*, etc. sont beaucoup moins dépendantes du financement public.

*Confédération* - C'est surtout la participation de la Confédération qui est essentielle au fonctionnement des ONG suisses. En *moyenne*, 27 % des recettes des plus grandes ONG proviennent de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) et du

Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) (Figure 8). Les ONG les plus soutenues par la Confédération sont Intercooperation, *Swisscontact*, OSEO, *Helvetas*. (Figure 7)

**Figure 7: Les partenaires de la DDC dans la distribution de l'APD en 2009, en mio de CHF.**

Partenaires de la DDC pour des activités bilatérales  
2009 (mio fr.)

ONG suisses	Contributions et mandats spécifiques				Total <sup>b</sup>
	ONG contrib. progr. <sup>a</sup>	Aide hum.	Coop. au dev.	Coop. Est	
<b>ONG suisses</b>	<b>73.0</b>	<b>17.1</b>	<b>86.6</b>	<b>22.4</b>	<b>199.1</b>
dont:					
Intercooperation	–	–	29.7	6.4	36.0
Helvetas	10.7	–	17.4	2.3	30.4
Swisscontact	4.5	–	9.5	2.7	16.7
Caritas Suisse	5.3	3.9	–	0.7	9.9
Croix-Rouge suisse	3.6	3.7	–	1.6	8.9
Terre des Hommes, Lausanne	5.9	0.6	0.8	0.2	7.4
Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO)	3.0	0.3	2.5	0.0	5.8
Swissaid	5.6	–	–	0.0	5.6
Pain pour le prochain	5.3	–	–	–	5.3
Entraide protestante suisse (EPER)	4.4	0.1	–	0.5	5.0
Fédération genevoise de coopération (FGC)	4.9	–	–	–	4.9
Action de Carême	3.5	–	–	–	3.5
Médecins Sans Frontières (MSF)	1.8	1.5	–	–	3.3
Interteam	2.5	–	–	–	2.5
Fondation Village d'enfants Pestalozzi	2.4	–	–	–	2.4
SolidarMed	0.8	0.3	1.1	–	2.2
Institutions universitaires et de recherche suisses	–	0.6	34.1	8.4	43.1
Secteur privé suisse	–	4.7	23.9	5.8	34.5
Secteur public suisse	–	0.3	11.0	1.0	12.3
Organisations des Nations Unies, actions multilatérales	–	77.3	30.1	5.6	113.0
Institutions financières internationales, actions multilatérales	–	–	19.4	2.7	22.1
Autres organisations internationales	–	114.8	61.5	16.1	192.5
dont: Comité international de la Croix-Rouge (CICR)	–	105.7	–	–	105.7
Organisations du Sud et de l'Est	–	6.0	119.1	20.7	145.7
<b>Total des partenaires</b>	<b>73.0</b>	<b>220.7</b>	<b>385.8</b>	<b>82.7</b>	<b>762.3</b>
Actions directes, coûts de fonctionnement	–	50.4	131.2	16.7	198.3
<b>Total 2009</b>	<b>73.0</b>	<b>271.1</b>	<b>517.0</b>	<b>99.4</b>	<b>960.6</b>
Total 2008	69.8	272.5	516.0	99.2	957.5

<sup>a</sup> Contributions à des ONG pour des programmes de développement et d'aide d'urgence dans les pays du Sud et de l'Est.

<sup>b</sup> Non compris contribution de la DDC à l'élargissement de l'UE (7.9 mio fr.).

Voir tableau détaillé:  
www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\_DDC/Chiffres\_et\_faits/Depenses\_de\_la\_DDC/Partenaires

Source : <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/19884.pdf>, p. 30-31

Une concentration de la coopération de la confédération avec un nombre restreint d'ONG est à remarquer. En 2009, la Confédération a accordé 212 millions de francs aux ONG suisses (Figure 7). 179 millions, soit 84% de cette somme, sont attribués aux 13 plus grandes ONG.

*Cantons et communes* - Le financement des cantons et des communes est peu important pour les ONG observées, dont la participation des pouvoirs locaux est mentionnée distinctement. Les chiffres obtenus démontrent qu'en moyenne 4% du financement des ONG observées proviennent de cette source (Figure 8). Le financement des pouvoirs locaux est significatif pour *Helvetas* et la *CRS*.

**Figure 8: Poids du financement public dans les ressources des plus grandes ONG suisses**

	ONG	Recettes 2009	Confédération en % recettes	Pouvoirs locaux en % des recettes	Financement public en % des recettes
1	Intercooperation*	13'267'841	***100%	0%	100%
2	Helvetas	63'856'864	48%	2%	50%
3	OSEO	14'365'113	37%	7%	44%
4	Croix Rouge Suisse	91'895'000	28%	8%	36%
5	Swissaid	16'804'036	34%	nm	34%
6	Swisscontact	46'655'000	29%	4%	33%
7	Pain pour le prochain	17'991'520	29%	nm	29%
8	Caritas	81'967'767	12%	13%	25%
9	EPER	52'925'402	10%	na	17%
10	Terre des Hommes	55'485'976	13%	2%	15%
11	Action de carême	22'052'925	13%	0%	13%
12	Medecins sans frontières	122'862'832	3%	1%	3%
13	WWF**	52'984'143	0%	1%	1%
	<b>Total/Moyenne</b>	<b>639'846'578</b>	<b>27%</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>

Source : Elaboration de l'auteur selon les données des rapports annuels 2009 des ONG mentionnées et des statistiques de la DDC (2010d)

\*Intercooperation a fusionné avec Helvetas en 2011

\*\*Chiffres 2010

\*\*\* Il y a un écart entre le chiffre des recettes rapporté par Intercooperation (ci-dessus) et le chiffre rapporté par la DDC comme contribution à Intercooperation, soit 36 mio fr. en 2009 (Figure 7)

Moyenne du financement de la Confédération : 27% , écart-type : 26%

### **Formes de la contribution de la Confédération**

Comme observé précédemment, en moyenne, 27% des fonds des ONG observées proviennent de la Confédération en 2009. Egalement, 10% des fonds de l'aide publique bilatérale au développement de la Confédération sont écoulés par le ONG, à savoir 199 millions de francs en cette même année (Figure 7). On peut donc déduire que la Confédération coopère étroitement avec les ONG et vice versa. Les organes de la Confédération en contact avec les ONG sont la *Direction du Développement et de la Coopération* (DDC) et le *Secrétariat de l'Etat à l'Economie* (SECO).

#### *Direction du Développement et de la Coopération (DDC)*

La DDC est l'agence chargée de la coopération internationale au sein du *Département fédéral des affaires étrangères* (DFAE). La DDC coordonne la coopération au développement, la coopération avec l'Europe de l'Est et l'aide humanitaire de la Suisse

avec d'autres offices de la Confédération. Elle apporte son aide aux pays en développement et aux pays de l'Est dans les domaines de gouvernance, santé, environnement, développement rural, éducation et formation, développement économique et emploi et celui de culture et recherche.

La DDC collabore avec les ONG en participant au financement des projets, des programmes ou en mandatant les ONG à mettre en œuvre ses propres projets.

#### *Contribution de programme*

Dans ce cas de figure, l'ONG élabore un programme de longue durée composé de plusieurs projets spécifiques. La DDC finance en règle générale de 30% à 50% de la totalité du programme.<sup>45</sup> L'ONG est responsable de son déroulement. Ce type d'aide représente 30% de la contribution de la DDC aux ONG et les ONG qui en bénéficiaient en 2009 sont les suivantes :

- *Pain pour le prochain*
- *Caritas*
- *Enfants du Monde*
- *Action de Carême*
- *Fédération Genevoise de Coopération FGC*
- *Helvetas*
- *EPER Entraide protestante suisse*
- *OSEO Oeuvre suisse d'entraide ouvrière*
- *Fondation Village d'enfants Pestalozzi*
- *Croix-Rouge Suisse CSR*
- *Swissaid*
- *Swisscontact*
- *Fondation Terre des Hommes*
- *Terre des Hommes Suisses*
- *Plate-forme suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale - Unité*
- *Brücke – Le Pont*
- *FEDEVACO (Fédération Vaudoise de Coopération)*

---

<sup>45</sup> DDC (2010a) *Contributions pour les ONG suisses*, consulté le 05.01.2011, sur: [http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandataire/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandataire/Contributions_pour_ONG)

### *Mandat*

L'exécution d'un projet ou d'un programme de la DDC est confiée à une ONG. La DDC en garde la responsabilité et couvre la totalité des coûts. La DDC soumet ses projets à un appel d'offres public. Plus de 50% de la contribution de la DDC aux ONG est réalisé sous forme de mandat (Figure 7). Plusieurs ONG collaborent avec la DDC sous forme de mandats et de contributions aux programmes simultanément.

### *Contribution de projet*

Des petites ONG, qui ne reçoivent pas de contributions de programme ni de mandats, profitent d'un crédit de cofinancement de la DDC pour leurs propres projets.

### *Secrétariat de l'Etat à l'Economie (SECO)*

Le SECO est le centre de compétence de la Confédération pour toute question liée à la politique économique. Dans le domaine de la coopération au développement, les activités de SECO visent principalement la stimulation du secteur privé, notamment la promotion du commerce et des investissements. Il est actif principalement dans l'aide multilatérale, donc agit en coopération avec les organismes internationaux, tels que la *Banque Mondiale*, la *Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement*, etc.

Le SECO intervient également dans l'aide bilatérale au développement. C'est dans ce cadre qu'il collabore avec les ONG. Cette collaboration n'est pas spécifiée dans les statistiques de la coopération suisse. Sur les rapports annuels des ONG observées, seules *Intercooperation*, *Helvetas* et *Swisscontact* mentionnent le SECO comme source de financement. A titre d'exemple, cela constitue 2% des recettes de *Helvetas* et 1% des recettes de *Swisscontact* en 2006, tandis que *Intercooperation* ne mentionne pas clairement les sommes allouées par le SECO. Ce dernier accorde ses fonds principalement sous forme de mandat.



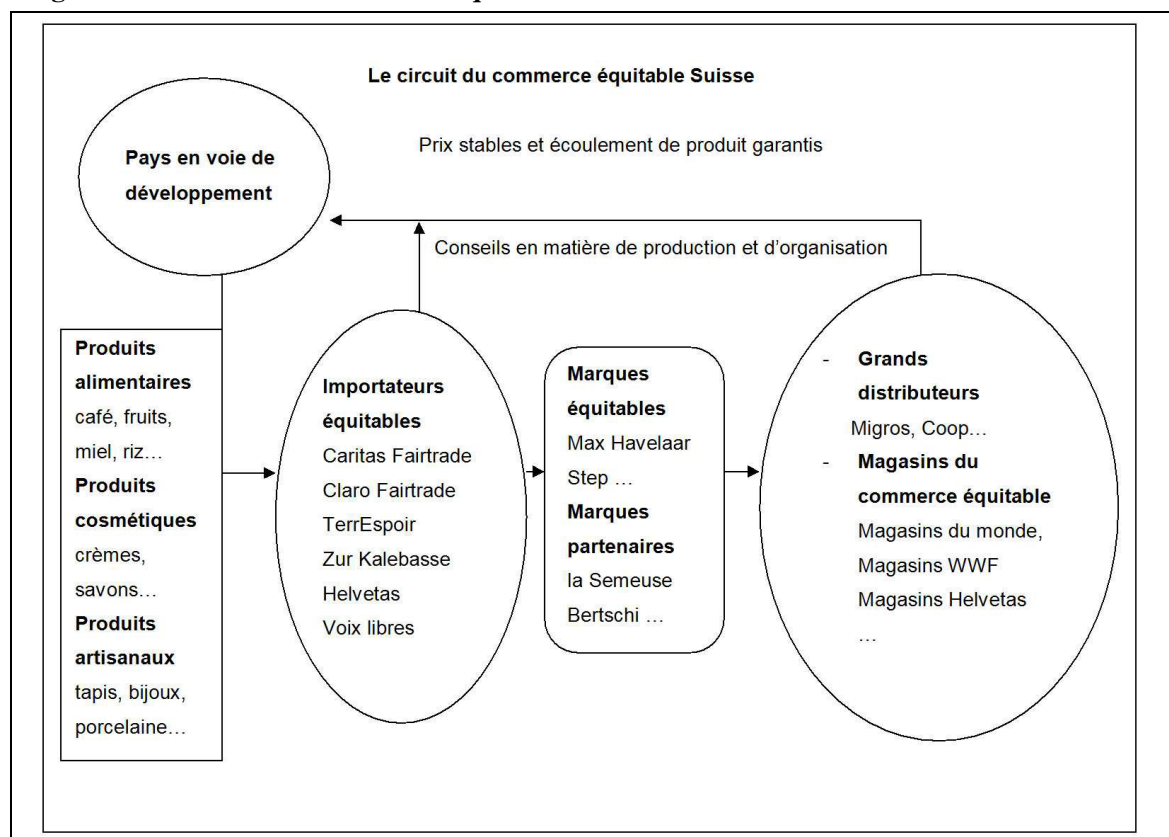
### 1.3.4 L'ACTIVITÉ LUCRATIVE

Bien qu'à but non lucratif, les ONG ont la possibilité d'exercer une activité lucrative, aussi longtemps que les bénéfices ainsi faits ne sont pas distribués. Ces bénéfices sont en principe employés pour financer des projets dans les domaines d'activité de l'ONG. On distingue deux sources de profit pour les ONG : le placement des capitaux et les prestations.

*Placement des capitaux* - Le placement des capitaux est typique des fondations qui, dotées d'un capital initial, sont tenues de sauvegarder ce dernier et de n'employer que ses profits. *Caritas* réalisa 4% de ces recettes de 2009 en plaçant ses capitaux dans des actions, obligations et fonds. *EPER* investit ses capitaux dans des entreprises à but lucratif, mais aussi social, telles que *Texaid Recyclage de Textiles*, *Coopérative Wohnstadt Basel*, *Oikocredit* ou *Claro Fairtrade*. Les recettes de ces investissements ne constituent que 2% des recettes de l'*EPER*. La démarche est toutefois intéressante à long terme.

Bien que la *Croix-Rouge* ne soit pas une fondation, mais une structure complexe qui comprend 24 associations cantonales, 6 membres corporatifs, 5 fondations et 2 associations, elle assure de cette façon 23% de ses recettes. C'est à souligner que la *Croix-Rouge* constitue une exception sur ce sujet ; les produits des capitaux ne constituent généralement qu'un part faible voire nulle des recettes des ONG.

*Vente de produits et services* - Les prestations et la vente de produits sont les activités lucratives les plus fréquentes des ONG. La mesure dans laquelle les ONG s'y emploient varie sensiblement d'une ONG à l'autre, tout comme les recettes. En 2006, ces dernières varient de 0.2% pour l'*OSEO* jusqu'à 99% pour *Max Havelaar*. Dans les activités de vente des ONG on peut distinguer le *commerce équitable* et la vente des *produits de sensibilisation* et les *prestations*. Le *commerce équitable* est une des actions qui frappe au cœur du problème des disparités Nord-Sud. Il garantit aux producteurs l'écoulement de leurs produits à des prix plus hauts et plus stables que les cours mondiaux. La Figure 9 illustre le circuit du commerce équitable en Suisse, où les grands distributeurs s'impliquent toujours d'avantage.

**Figure 9: Le circuit du commerce équitable en Suisse**

Source : Elaboration de l'auteur

Le concept du commerce équitable, mis en place pour la première fois par *OXFAM* dans les années 50, arrive en Suisse avec les *Magasins du Monde* en 1974. Le café était le premier produit objet de ce nouveau commerce. Par la suite, de nombreux produits alimentaires, artisanaux, cosmétiques, ont été proposés au public suisse, qui répond favorablement à ce concept par souci d'utilité et de philanthropie.

En 1992, avec le soutien du SECO, six ONG suisses créent la fondation *Max Havelaar*. C'est un grand pas en avant pour le commerce équitable en Suisse. Le label certificatif de *Max Havelaar* s'applique à des produits toujours plus nombreux, en commençant par le café jusqu'aux vêtements en fibres « équitables ». Les produits *Max Havelaar* sont vendus aussi bien dans les magasins de *Caritas* et dans les *Magasins du Monde* que dans les grandes surfaces. Ce sont spécialement ces dernières qui offrent aux producteurs la stabilité des prix et de l'écoulement des stocks.

Les plus importants importateurs de produits équitables sont *Claro Fairtrade* et *Caritas Fairtrade*. D'autres ONG, moins puissantes, mais néanmoins efficaces, s'engagent dans

l'importation de produits équitables plus particuliers, comme par exemple le quinoa real de Bolivie ou le café sauvage d'Ethiopie.

La Suisse est un des pays où le commerce équitable est le plus répandu grâce à la conscience citoyenne élevée et au haut standard de vie. La consommation de produits équitables en 2011 s'élevait à plus de 318 millions de francs, soit à environ 45 francs par personne.<sup>46</sup> Ceci ne représente qu'une très mince partie dans le budget des suisses, or il faut considérer le jeune âge des labels équitables et aussi le fait que cette consommation ne cesse d'augmenter.

*La vente des produits de sensibilisation* est une autre activité commerciale que les ONG emploient, avant tout, afin de sensibiliser le public sur leurs activités ou des problèmes spécifiques du développement. Il peut s'agir aussi bien de livres, de DVD, de brochures informatives, que de fleurs, de cartes postales ou d'objets portant le logo de l'ONG.

---

<sup>46</sup> Fairtrade International Annual report 2011-2012, *For Producers, With Producers*, consulté le 25.11.12 sur:  
[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/resources/2011-12\\_AnnualReport\\_web\\_version\\_small\\_FairtradeInternational.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2011-12_AnnualReport_web_version_small_FairtradeInternational.pdf)

## **1.4 LA RELATION DES ONG SUISSES AVEC LA CONFÉDÉRATION**

Ce chapitre a pour objectif de mettre en évidence le contexte et les motivations de la coopération publique suisse, dans le but de préciser le contexte de la relation Confédération- ONG dans le cadre de l'aide au développement. Des documents qui décrivent et qui réglementent cette relation seront exposés et analysés plus loin.

### **1.4.1 CONTEXTE ET MOTIVATIONS DE LA COOPÉRATION SUISSE DANS LES ANNÉES 60**

Les débuts de l'APD suisse se trouvent dans l'après-guerre. Les relations internationales de la Suisse sont à ce moment imprégnées par son état de neutralité pendant la guerre.<sup>47</sup> Elle doit se faire une place dans un monde d'états ex-belligérants tout en restant neutre. Des motivations politiques et commerciales s'ajoutent à l'incitation humanitaire de solidarité internationale.

#### **SOLIDARITÉ ET NEUTRALITÉ**

Matzinger<sup>48</sup> situe les débuts de l'APD suisse en 1948, lorsque le gouvernement du Népal demande de l'aide à l'Europe et à la Suisse en particulier. Un envoyé officiel, mandaté par le « Development Board » de Nepal est à la recherche d'une société d'aviation et de spécialistes de tout domaine afin de développer le pays. Il prend contact avec des représentants du département du commerce en Suisse, qui le mettent à leur tour en contact avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich (ETH), des grandes firmes et des particuliers.

C'est ainsi que le 4.12.1948, un mémorandum appelé "A Swiss Mission to Nepal for General Planning and Technical Development. Layout for the formation of a Team and its Tasks" informe le Département du Commerce sur les buts de la mission au Népal.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> MATZINGER, A. (1991) *Die Anfänge der schweizerischen Entwicklungshilfe*, Bern, Stuttgart, Haupt

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid. p.31

Une équipe expérimentale d'ingénieurs et scientifiques, accompagnés d'un délégué de la commission « Création du travail », se met en place. On l'appelle la Forward-Team.

La mission est placée sous le patronat de l'ETH. Le premier projet débute en février 1949 et consiste en une collecte de données photogramétriques avec une évaluation cartographique.

En ce qui concerne l'initiative des entrepreneurs privés, Matzinger met en évidence le fait que ceux-ci ont exprimé le désir de participer au financement à condition que des personnes protégeant leurs intérêts accompagnent la mission. La demande n'est pas acceptée, car les initiateurs ne voient dans sa mission qu'un intérêt strictement scientifique. La Fondation Suisse pour la recherche Alpine, derrière laquelle se trouvent des industriels suisses essaie par la suite de devancer le projet de la Forward-Team. Cette anecdote est un exemple des incitations d'une unité à but lucratif à financer des projets d'aide.

C'est dans la période de l'après-guerre que la communauté internationale s'engage dans la coopération au développement ; après le Plan Marshall, l'aide aux PVD est à l'ordre du jour. Guerre froide et décolonisation sont le contexte de cette aide.

Le slogan « neutralité et solidarité », lancé par le conseiller fédéral Max Petitpierre, un des pionniers de la politique d'aide au développement en Suisse, est la clé de lecture du discours du CF sur les motivations initiales de l'aide. L'aide au développement est une façon de se solidariser avec les autres tout en restant neutre. C'est une manière de se réintégrer dans le réseau international, une façon de participer à la construction d'un nouveau monde, paisible et prospère.<sup>50</sup>

#### **REVIGORATION DES LIENS DIPLOMATIQUES**

C'est dans la même période que la Suisse s'engage dans l'aide multilatérale. Cette fois, ce sont les observateurs de l'ONU et le Consulat Suisse aux Etats-Unis qui informent le

---

<sup>50</sup> Pour une analyse du discours politique suisse sur l'aide au développement, voir DARDEL, J.-J. D. (1981) *La coopération au développement, certitudes et interrogations*, Genève, IUED

Département Politique de la Confédération sur le projet « Expanded Program for Technical Assistance » du Gouvernement américain. La solidarité contient toujours des notes diplomatiques, qu'elle soit dirigée vers les pays en besoin, vers les pays contribuant à l'aide au développement ou vers les organismes internationaux.<sup>51</sup>

*Nous ne pouvons faire abstraction du fait que les pays en voie de développement attendent aujourd'hui des pays industrialisés un certain volume d'aide et si, de façon évidente, nous ne répondions pas à cette attente, ils risqueraient, avec le temps, de nous le faire sentir. Ce serait en particulier le cas des pays avec lesquels nos relations économiques se traduisent par un solde nettement actif en notre faveur. CF (27 décembre 1966)*

La sauvegarde de la paix est une motivation qui paraît souvent dans les messages des années 60.<sup>52</sup> Le souvenir de la guerre est encore frais et l'idée sous-jacente à cette motivation est que le développement économique et la création des liens internationaux empêcherait l'agressivité des pays, les uns envers les autres.

La Suisse ne s'est pas attachée au Marché Commun, créé en 1957. Elle n'est également pas membre de l'ONU. L'aide au développement lui permet de participer aux relations internationales. Tout en gardant sa neutralité politique et économique, la Suisse veut donner sa contribution dans la politique internationale.<sup>53</sup>

*En deuxième lieu, dans la mesure où elle utilise les canaux multilatéraux l'aide suisse au développement est un acte de solidarité à l'égard des organisations internationales. Le soutien apporté aux efforts des Nations Unies dans le domaine de l'aide au développement se situe dans la ligne de notre politique étrangère. Comme la Suisse n'est membre ni des Nations Unies, ni de la banque mondiale, ses contributions obligatoires à la coopération multilatérale sont moindres que celles d'autres pays. Le prêt que nous nous proposons d'accorder à l'association internationale de développement (IDA), affiliée à la Banque mondiale, compensera partiellement cet état de choses. Quoi qu'il en soit, nos contributions volontaires aux organisations internationales devraient être calculées de*

---

<sup>51</sup> FF (1967) *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la continuation de la coopération technique de la Confédération avec les pays en voie de développement*, (27 décembre 1966), p.41

<sup>52</sup> DARDEL, J.-J. D. (1980) *L'évolution en Suisse de la conception de la coopération au développement*, Genève, IUHEI

<sup>53</sup> FF (1967) Op. cit. p.41

*façon à ne pas faire naître l'impression que nous évitons de faire partie de certaines organisations internationales uniquement pour n'avoir pas à en supporter les dépenses correspondantes. Pour les Nations Unies, l'aide au développement est la tâche la plus importante après celle de maintenir la paix. A cet égard, il faut tenir compte non seulement de ses conséquences matérielles, mais encore de son aspect psychologique. Avec les organisations internationales, les pays en voie de développement ne se trouvent pas en face d'Etats donateurs isolés, mais d'une communauté dont ils font eux-mêmes partie. Pour ces pays, la coopération multilatérale signifie un pas sur la voie de la responsabilité supranationale.*

Le souhait de transmettre le modèle suisse du développement est une autre motivation du CF.<sup>54</sup> Ce dernier sera également une des bases de défense de la coopération bilatérale, qui prend un poids de plus en plus important au fil du temps.

La lutte contre le communisme est un autre motif de l'APD suisse dans les années 50-60. L'industrialisation est alors considérée comme un moyen d'empêcher les pays pauvres d'adapter le système communiste. Cet argument appartient à un passé lointain désormais. Pourtant il semble avoir hanté les esprits des députés conservateurs pendant plus d'une session.<sup>55</sup>

#### L'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE

L'intérêt économique de la Suisse est aussi présent dans les Messages du CF pour la continuation de l'aide au développement. Le perfectionnement des connaissances, la reconnaissance des spécialistes suisses et le renforcement des pays d'exportation sont les arguments justifiant cet intérêt. D'après des calculs récents cités par le CF en 2008, la Suisse gagne en moyenne 1.5 francs pour chaque franc investi dans l'aide au développement.<sup>56</sup> Il est évident que l'intérêt économique parle en faveur de la continuation de l'aide, même s'il n'en est pas la motivation centrale. Il est intéressant d'ajouter le fait que ces calculs sont faits depuis les années 80 et leurs résultats ont

---

<sup>54</sup> FF (1961) *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la coopération de la Suisse avec les pays en voie de développement* ( 5 mai 1961), Berne

<sup>55</sup> EGGLY, J.-S. (1968) *L'évolution de la conception de la coopération technique en suisse de 1951 à 1967*, (Vol. Diplôme), Genève, IUHEI

<sup>56</sup> FF (2008) *Message concernant la continuation de la coopération technique et de l'aide financière en faveur des pays en développement* (14 mars 2008) , Berne

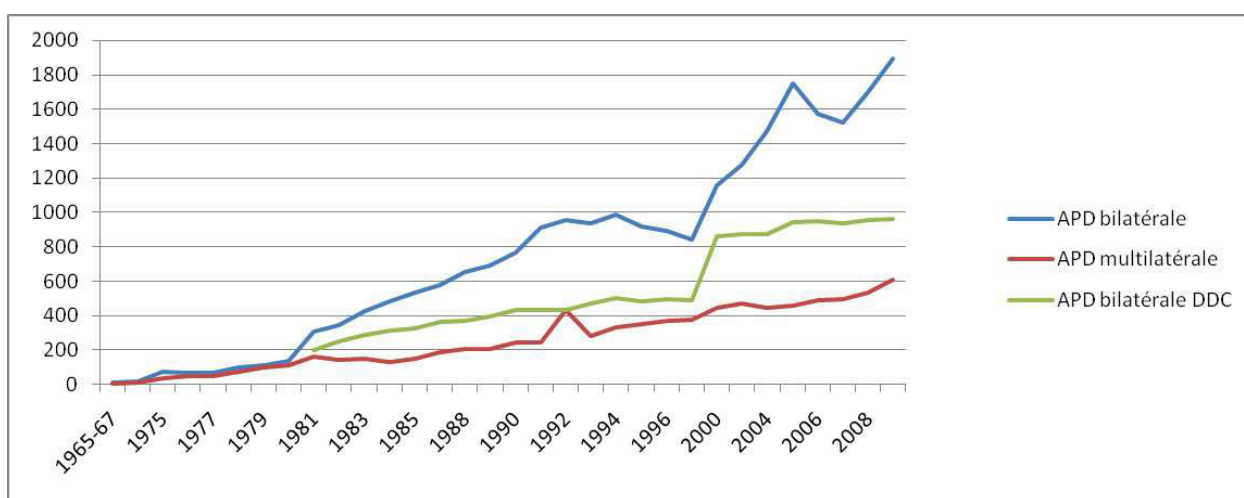
toujours été positifs pour l'économie suisse, à savoir entre 1.33 et 1.60 francs rapporté pour chaque franc dépensé.



### 1.4.2 EVOLUTION DU CADRE DE L'APD SUISSE

Pendant les années 70-90 différents événements ont marqué l'évolution de l'APD suisse et sa distribution entre différents pays, domaines et acteurs. Cette période se caractérise par une augmentation soutenue de l'APD, sans pourtant atteindre l'objectif de 0.7% du PNB fixé par l'OCDE.

**Figure 10: Evolution des formes d'APD suisse et de la contribution bilatérale de la DDC, 1965-2008 (en milliers de CHF)**



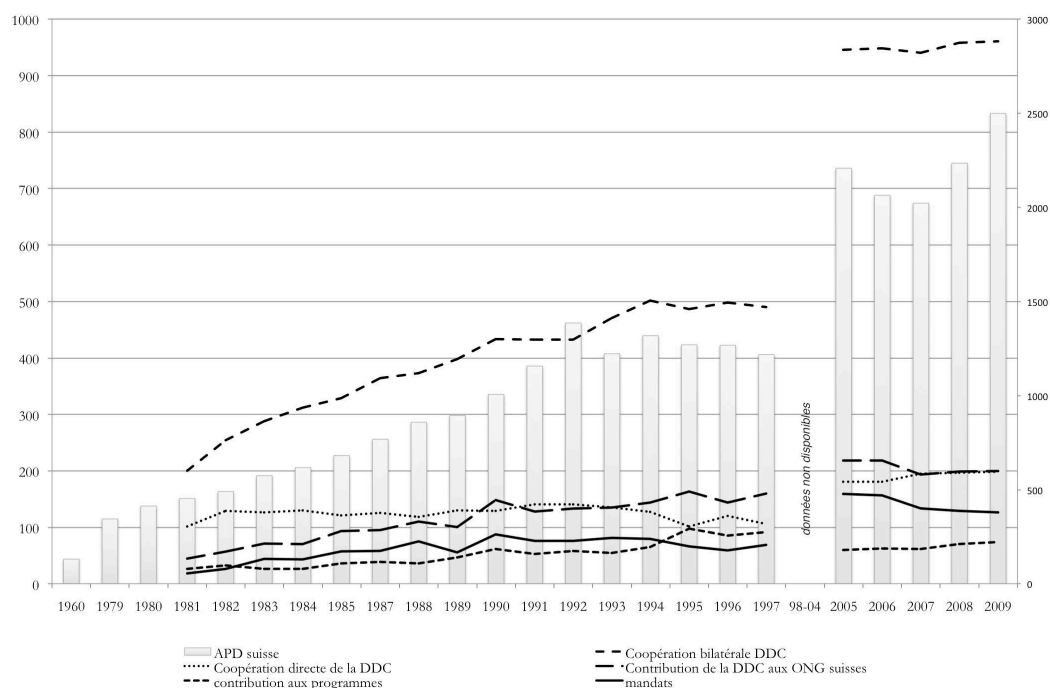
Source : Elaboration de l'auteur. Données de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde, Annuaire suisse de politique du développement, Statistiques DDC.

Une première caractéristique de l'évolution de l'APD suisse des années 60 à aujourd'hui est la prise d'importance de l'aide bilatérale par rapport au budget total (Figure 10). L'importance relative de la DDC dans la distribution de l'aide ne croît pas dans les mêmes proportions, malgré sa progression soutenue.

Si on observe de plus près la part des ONG dans l'action de la DDC, on remarque que la croissance des sommes qui leur sont allouées sous formes de mandats et de programmes n'a pas évolué de façon sensible (Figure 11). L'importance relative des ONG dans la distribution de l'aide alloué par la DDC a même baissé de 30% à 20 % pendant la dernière décennie (Figure 12). La coopération directe de la DDC est restée aussi constante au fil des années. La coopération bilatérale ayant augmenté, on peut déduire que d'autres partenaires de la DDC ont devancé les ONG dans la mise en œuvre de l'APD bilatérale (Figure 13).

**Figure 11: Répartition de l'APD bilatérale de la DDC 1960-2009**

(en milliers de CHF)

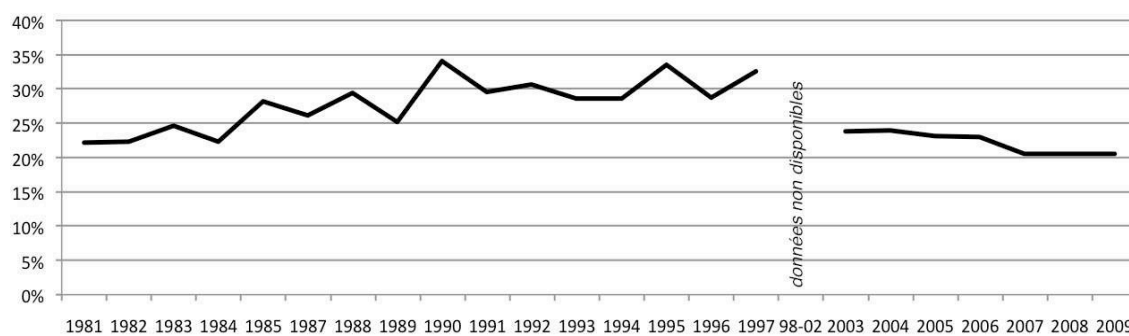


Source : Elaboration de l'auteur. Données de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde, Annuaire suisse de politique de développement, Statistiques DDC

L'histogramme se lit sur l'axe de droite ; les courbes sur l'axe de gauche

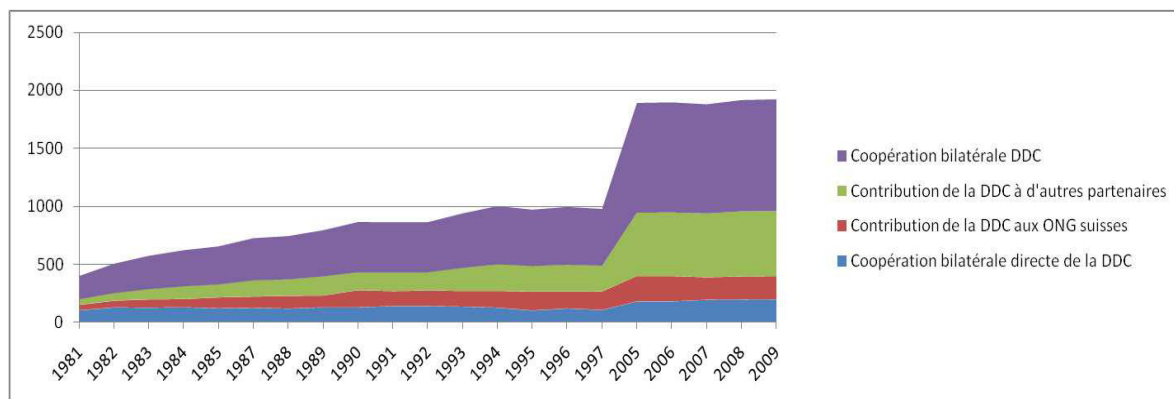
Paru dans : Shehu Gremaud 2012, p 77

**Figure 12: Contribution de la DDC aux ONG suisses par rapport à son budget d'aide bilatérale (en %)**



Source : Elaboration de l'auteur. Données de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde, Annuaire suisse de politique de développement, Statistiques DDC. Paru dans : Shehu Gremaud 2012, p 76

**Figure 13: Composantes de l'aide bilatérale rétribuée par la DDC (milliers de CHF)**



Source : *Elaboration de l'auteur. Données de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde, Annuaire suisse de politique de développement, Statistiques DDC*

Le paragraphe suivant donne un aperçu des facteurs internes et externes susceptibles d'influencer l'évolution de l'APD suisse et l'attitude de la DDC envers les ONG.

### 1.4.3 TENDANCES DU COMPORTEMENT DES ONG SUISSES

Au fur et à mesure que le nombre d'ONG a augmenté, la concurrence et la nécessité de transparence aussi. En Suisse, ceci se traduit par une uniformisation des procédures de travail, notamment dans la présentation des rapports annuels, la recherche de fonds, l'emploi de professionnels bien formés, etc.

Les ONG suisses sont en grande majorité porteuses du label de qualité *ZEWO*, qui « atteste d'un usage conforme au but, économique et performant des dons et désigne les organisations transparentes et dignes de confiance, avec des structures de contrôle efficaces qui garantissent l'éthique de l'acquisition des financements et de la communication »<sup>57</sup>. En particulier, les conditions d'obtention du label *ZEWO* concernent les différents aspects de l'organisation, du but jusqu'à la révision des comptes. La réglementation est stricte quant au but d'utilité publique, aux principes de qualité, de continuité, de probité et de compatibilité avec l'environnement qui doivent être respectés

<sup>57</sup> *ZEWO (2010a) La Fondation Zewo*, consulté le 12.10.2010, sur: [http://www.zewo.ch/version\\_f/label/l\\_index.html](http://www.zewo.ch/version_f/label/l_index.html)

par les actions de l'organisation, quant à la structure organisationnelle, à la réglementation comptable à respecter, à la présentation d'un rapport annuel et à la révision des comptes.<sup>58</sup> Les 13 plus grandes ONG suisses originaires du pays sont porteuses de ce label. Les branches suisses d'ONG internationales, telles que MSF ou Save the Children, ne portent pas le label ZEWO.

La demande de compte-rendu de la part de la DDC dans le cadre des mandats peut aussi expliquer l'uniformisation des procédures financières et de l'emploi des fonds. Effectivement, la part des mandats dans les sommes allouées aux ONG par la DDC a augmenté sensiblement (Figure 14). Les ONG mandatées sont tenues de présenter à la DDC des comptes-rendus détaillés, spécialement quant à l'emploi des fonds. Elles doivent non seulement employer les normes Swiss GAAP RPC 21 «Modèle de présentation des comptes pour les organisations à but non lucratif», mais aussi avoir recours à une révision externe, qui vérifie le système de contrôle interne et l'exactitude des données.<sup>59</sup> Les décomptes doivent aussi être vérifiés par un contrôleur externe. Elles doivent fournir des renseignements particuliers sur la description exacte du temps consacré et de la nature de l'activité exercée, accompagnés des feuilles de contrôle du temps de travail, sur la fonction précise dans le cadre de l'exécution du travail et, en cas de sous-traitance, sur la facture détaillée des sous-traitants. Tout ceci n'influence pas que la transparence du travail, mais aussi son organisation, ce qui amène à des ressemblances entre les ONG.

---

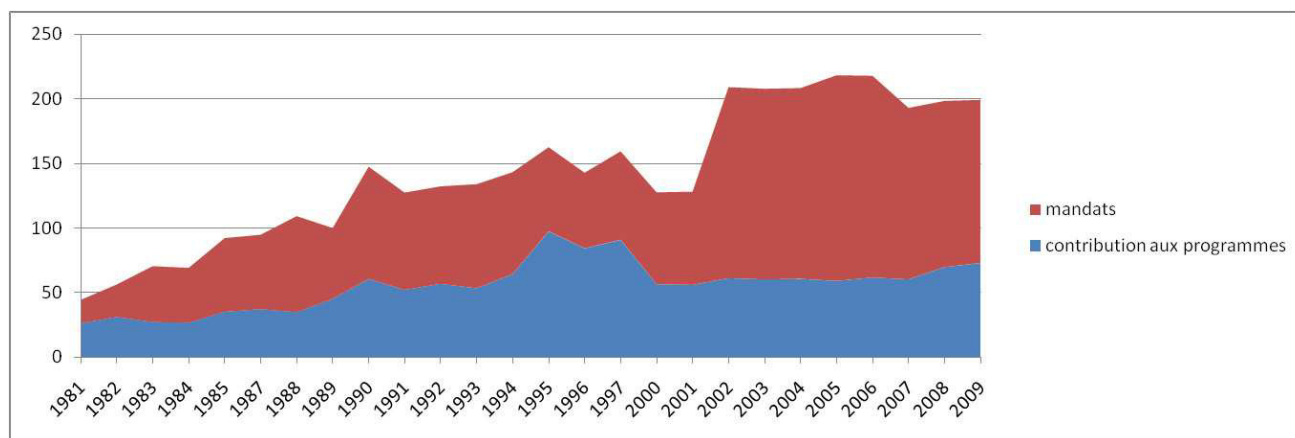
<sup>58</sup> ZEWO (2008) *Règlement relatif au label de qualité ZEWO délivré aux organisations d'utilité publique*, consulté le 02.11.2010, sur:

[http://www.zewo.ch/version\\_f/pdf/Reg\\_Guetes\\_F.pdf](http://www.zewo.ch/version_f/pdf/Reg_Guetes_F.pdf)

<sup>59</sup> DDC (2007a) *Conditions générales (CG) pour les mandats d'exécution de projet*, consulté le 15.02.2011, sur:

[http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Informations\\_destinees\\_aux\\_mandataires](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Informations_destinees_aux_mandataires)

**Figure 14: Répartition des fonds alloués aux ONG suisses par la DDC**



Source : Elaboration de l'auteur. Données de l'Annuaire Suisse-Tiers Monde, Annuaire suisse de politique de développement, Statistiques DDC

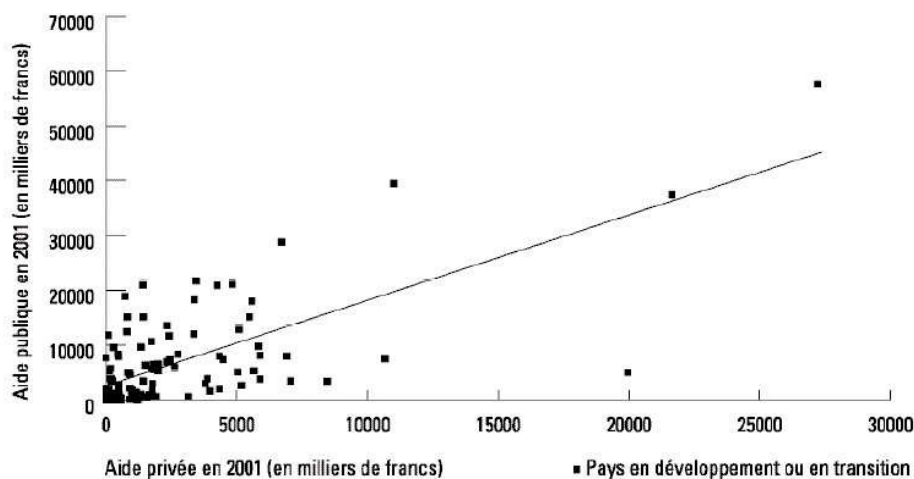
Une autre tendance des ONG suisses est la professionnalisation. Elle peut être attribuée en partie à la demande d'efficacité et de transparence des donateurs, en particulier de la DDC. Dans les conditions générales pour les mandats d'exécution de projet de la DDC un paragraphe concerne le personnel employé du projet. Il précise que « *[L]e mandataire se charge de recruter le personnel de projet. Il n'engage que des collaborateurs soigneusement sélectionnés dotés d'une formation appropriée.* »<sup>60</sup> La rémunération du personnel doit aussi correspondre aux normes du domicile fiscal du collaborateur,<sup>61</sup> ce qui laisse une liberté considérable quant au choix des collaborateurs qualifiés. Effectivement, en parcourant les annonces d'emploi faites par les ONG sur la plateforme [www.cinfo.ch](http://www.cinfo.ch), on remarque que les exigences sont complexes et concernent aussi bien la formation, que l'expérience.

<sup>60</sup> DDC (2007a) Op.cit.

<sup>61</sup> DDC (2000) *Conditions générales pour les mandats de la DDC*, consulté le 15.02.2011, sur: [http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Informations\\_destinees\\_aux\\_mandataires](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Informations_destinees_aux_mandataires), p.9

Une autre tendance est la convergence des pays de concentration des ONG suisses avec ceux de la confédération (Figure 15). Plus de 50% de la distribution de l'aide privée peut être expliqué par la répartition géographique de l'aide publique.<sup>62</sup>

**Figure 15: Corrélation entre aide privée et aide publique, 2001**



Source : Stamm (2004), 92

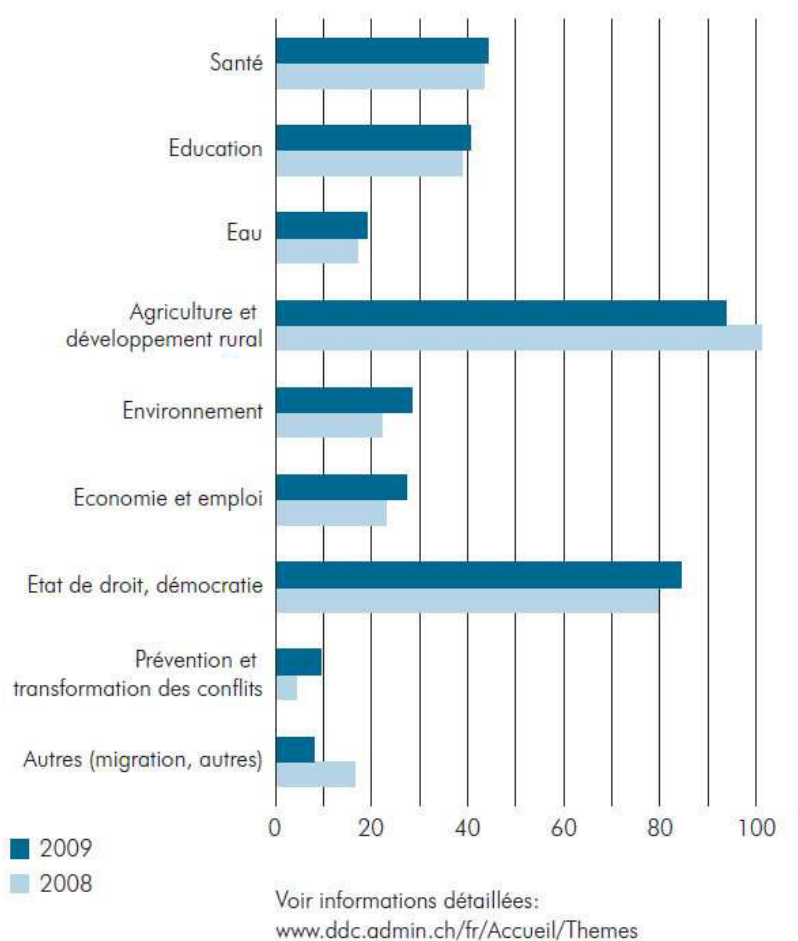
Stamm explique cela par la nécessité pour les ONG d'avoir des avantages comparatifs : le fait d'avoir des activités existantes dans les pays prioritaires de la DDC constitue un avantage lors des appels d'offres par celle-ci. Une autre explication pourrait être le fait que les ONG principales collaborent étroitement depuis des décennies avec la DDC. Ayant déjà mis en place des projets pour la DDC, elles ont une connaissance préalable de ces pays, ce qui les aide à mettre en place des programmes et projets privés.

Une convergence des domaines d'action entre les ONG et la DDC peut être remarquée également. Les domaines principaux de la DDC sont le développement rural, l'Etat de droit et démocratie, la santé et l'éducation (Figure 16). Les ONG suisses sont plus nombreuses à travailler sur les thèmes de la santé, de l'enfance et jeunesse, des droits de Figure 2). Cette convergence peut être expliquée par le simple fait que ce sont les thèmes

<sup>62</sup> STAMM, C. (2004) Les facteurs déterminant le choix des pays bénéficiaires de l'aide privée suisse, dans: *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2), 83-98, p. 92.

fondamentaux du développement qui préoccupent le plus d'organisations et la Confédération.

**Figure 16: Dépenses bilatérales de la DDC par domaine**



Source : DDC (2010d), p.21

La section suivante décrit l'évolution de l'APD pendant les années 1980-2000. Ceci permet de mieux comprendre le développement des relations entre la DDC et les ONG.

#### **1.4.4 APERÇU DE L'ÉVOLUTION DE L'APD DE 1980 À 2000**

Jacques Forster<sup>63</sup> constate depuis l'automne 1980 un nouveau phénomène sur la scène politique suisse : des critiques répétées adressées à la Direction fédérale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA), l'ancienne DDC, portant sur la qualité de son travail et la compétence de ses collaborateurs, ainsi que sur la politique poursuivie en application de la loi fédérale sur la coopération au développement et l'aide humanitaire entrée en vigueur en 1977. Cette contestation exprimée par le biais d'interventions parlementaires, de débats télévisés et par articles de presse n'est pas nouveau pour le travail de la DDA. Forster identifie comme déclencheur de cette vague la proposition de la DDA de mettre sur pied un nouvel organisme de coopération, financé par la Confédération et destinée à préparer et réaliser des projets de développement sous les instructions de la Confédération, notamment dans le domaine du développement rural. Il s'agit d'Intercooperation, organisation qui sera créée, au bout du compte, sans la participation de la Confédération en tant que membre. Ce projet a déclenché le débat malgré sa faible importance relative par rapport à la totalité de l'aide (environ 3%). Les critiques sont venues principalement des firmes d'ingénieurs-conseils et de leurs milieux proches, qui craignaient la concurrence de ce nouvel organisme.

C'est à cette même période que le climat parlementaire devient plus méfiant à l'égard du travail de la DDA, sans pour autant manifester des raisons claires. La demande de transparence croît et un groupe parlementaire est créé pour surveiller l'efficacité d'aide suisse au développement.

L'attitude de la DDA envers les entreprises du secteur privé a été aussi critiquée à cette occasion, malgré les retombées positives de l'aide sur l'économie suisse.

En ce qui concerne l'état d'esprit de la population, on peut déduire de son refus en 1976 à ratifier l'accord avec l'AID concernant un prêt de 200 millions de francs qu'elle n'est pas favorable à l'augmentation de l'aide, notamment de l'aide financière.

---

<sup>63</sup> FORSTER, J. (1981) La nouvelle contestation de la coopération suisse au développement, dans: IUED (Ed.), *Annuaire Suisse-Tiers Monde* (pp. 213-222), Genève.



Les motivations de la Suisse s'articulent en humanitaires et intérêts économiques, politiques, etc. du pays.

Au même moment, la situation des finances fédérales pousse à des mesures d'assainissement qui affectent les plans concernant l'APD.<sup>64</sup> Les prévisions pour les années 1981-87 se soustraient à des coupures linéaires de 10% et à d'autres mesures sporadiques.

En 84-85, c'est la crise de l'Afrique et le rôle de l'aide alimentaire qui ont déclenché des débats politiques vifs sur l'APD suisse.

Le rapport Basler sur l'efficacité des projets de la DDA au Népal et sur l'APD en général met en évidence une connaissance limitée des rapports interculturels, de l'évolution démographique dans le Tiers Monde, des problèmes écologiques, ainsi que du commerce entre la Suisse et les pays du Tiers Monde. La Commission consultative pour la coopération internationale au développement approuvera par la suite l'idée d'un programme national de recherche sur ces quatre thèmes.

Le débat sur l'efficacité et la raison d'être de l'APD se poursuit au parlement. Le livre « L'aide qui tue »<sup>65</sup> de Brigitte Erler, ancienne déléguée du ministère allemande pour la coopération économique, attire en ce moment l'attention des milieux intéressés. Elle affirme que la coopération au développement est nocive pour les pauvres. La Commission consultative pour la coopération internationale a trouvée que l'auteur n'a pas su relativiser la valeur de ses expériences et que ses conclusions étaient excessives.<sup>66</sup> Ces idées reviendront dans les milieux de l'aide au développement de nombreuses fois par la suite, au moyen d'études sur l'efficacité de l'aide.

Le début des années 90 est marqué par les débats relatifs à l'adhésion de la Suisse au Fonds monétaire international et à la Banque mondiale. La coopération suisse participe à des programmes d'ajustement structurel dans les pays en développement.

---

<sup>64</sup> MARTIN, J. (1983) Les finances fédérales et l'aide publique au développement, dans: *Annuaire Suisse-Tiers Monde 1983* (pp. 215-224). Genève, IUED.

<sup>65</sup> ERLER, B. (1987) *L'aide qui tue*, Lausanne, Ed. d'en bas

<sup>66</sup> IUED (1986) *Annuaire Suisse-Tiers Monde*, Genève

Le budget planifié pour l'APD fait de nouveau objet de mesures restrictives au début des années 90. Le domaine est touché par des mesures linéaires et ponctuelles.<sup>67</sup> Ceci va encore une fois à l'encontre de l'engagement du Conseil fédéral à augmenter l'APD à 0.4% du PNB. Les œuvres d'entraide sont touchées directement par ces restrictions budgétaires. C'est à cette même période, après la chute du mur de Berlin, que la coopération avec les pays de l'Est commence pour la Confédération. Elle ne sera pas affectée par la diminution de l'aide aux pays en développement. Depuis 1997, la coopération avec l'Est est comptée séparément de l'APD.

A nouveau, un projet sur une Fondation suisse de solidarité est conçu en fin des années '90. Il aurait dû être financé par les sommes libérées par la réévaluation et l'exploitation d'une partie des réserves d'or de la Banque Nationale Suisse, soit 350 millions de francs par année. Le projet est venu comme conséquence du débat sur les fonds en déshérence et sur l'attitude de la Suisse pendant la Seconde Guerre Mondiale. Le projet de loi a été soumis au référendum en 2002 et a été rejeté par la population suisse.

La dernière décennie est marquée par une influence grandissante de l'OCDE sur l'APD suisse. La globalisation touche aussi l'aide au développement ; la Suisse intègre dans sa politique de développement les objectifs du millénaire. Le discours sur l'efficacité de l'aide devient de plus en plus présent. La nécessité de reconsidérer les relations avec le Sud devient évidente.

La section suivante décrit le contexte et les motivations de la coopération suisse pendant la dernière décennie. Le discours est plus complexe et la nécessité de justifier l'APD par l'intérêt de la Suisse est grandissante.

#### **1.4.5 MOTIVATIONS ACTUELLES DE LA COOPÉRATION SUISSE**

Au fil des années, les motivations principales de la coopération suisse au développement n'ont pas changé essentiellement. La lutte contre le communisme n'est plus d'actualité après la chute du Rideau de Fer. Les autres motivations demeurent, seules la façon de les

---

<sup>67</sup> IUED (1993) *Annuaire Suisse-Tiers Monde*, Genève

exprimer et l'ordre de présentation ont évolué. Ainsi, dans le dernier message du CF sur la continuation de l'aide, il est tout d'abord rappelé que la coopération internationale relève d'un mandat constitutionnel :

*Conformément à l'art. 54, al. 2 de la Constitution fédérale, «la Confédération s'attache à préserver l'indépendance et la prospérité de la Suisse; elle contribue notamment à soulager les populations dans le besoin et à lutter contre la pauvreté ainsi qu'à promouvoir le respect des droits de l'homme, la démocratie, la coexistence pacifique des peuples et la préservation des ressources naturelles.»<sup>68</sup>*

Par la suite, les raisons de la coopération internationale de la Suisse sont déclinées en deux paragraphes, l'un se focalisant sur le devoir de solidarité et l'autre sur les intérêts du pays. Une nouveauté de ce *message* par rapport au précédent<sup>69</sup> réside dans l'articulation du développement comme un bien collectif mondial<sup>70</sup> et le rappel d'une équité non seulement locale et nationale, mais aussi mondiale, avec un accent particulier sur la question du climat et sur la répartition justice des ressources.<sup>71</sup>

L'intérêt bien compris de la Suisse à coopérer au développement mondial fait l'objet du deuxième paragraphe. Les intérêts économiques et sociaux du pays s'articulent toujours dans une image collective du développement mondial :

*Intérêts de la Suisse: L'économie de la Suisse est très orientée vers l'extérieur. Un monde moins pauvre, moins inégalitaire et moins conflictuel est un monde meilleur, pour l'économie suisse également. Vouloir un monde dans lequel les biens publics mondiaux (par ex. climat, biodiversité, eau, santé, sécurité alimentaire, stabilité des marchés financiers, sécurité humaine) sont présents en suffisance, est dans l'intérêt supérieur de la Suisse. Une coopération internationale couronnée de succès contribue à notre politique de sécurité et à notre sécurité intérieure, constitue une contribution à l'ordre politique international, soutient une croissance économique durable, s'intègre dans la politique environnementale mondiale, favorise des migrations internationales ordonnées et promeut les échanges culturels. Elle s'intègre aussi à la politique suisse en matière de recherche scientifique. Pour la Suisse qui n'est pas membre du G-20, la coopération internationale*

---

<sup>68</sup> FF (2012) Message concernant la coopération internationale 2013–2016, (15 février 2012), Berne, p.27

<sup>69</sup> FF (2008) *Op. cit.* p.2607-8

<sup>70</sup> Le paragraphe 2.2.2 discute le caractère collectif du développement.

<sup>71</sup> FF (2012) *Op.cit.* p.27

*représente un véhicule précieux pour participer à la formulation de règles du jeu communes. Par ailleurs, la Suisse devrait utiliser ce canal pour atteindre ses objectifs en matière de politique migratoire.*<sup>72</sup>

Par la suite, il est rappelé l'importance des contacts créés dans le cadre de la coopération pour le positionnement international de la Suisse et ses capacités en matière de moyens et de mise en œuvre de l'aide, en plus de son expérience en tant qu' « *un des pays les plus performants en termes de protection de l'environnement, taux de chômage, transports en commun, santé publique, d'efficacité énergétique et d'exploitation raisonnée des ressources.* »<sup>73</sup>

Un des arguments importants en faveur de l'APD est constitué par ses conséquences sur l'économie suisse, à savoir les effets sur le PIB et sur l'emploi.<sup>74</sup> Ainsi, en 2010, les 2.4 milliards dépensés pour l'APD ont généré 3.6 milliards de francs, ce qui signifie que pour chaque franc versé, 1.51 francs reviennent au PIB suisse.<sup>75</sup> Cela se fait à travers les salaires versés dans le cadre de la coopération au développement, de même qu'à travers les biens et les services consommés pour sa mise en œuvre. Le marché du travail aurait aussi bénéficié de 24 000 emplois à plein temps en 2010.<sup>76</sup>

#### **1.4.6 CHANGEMENTS STRATÉGIQUES DE LA DDC**

La stratégie de la Confédération suisse concernant la coopération adoptée en 2008 visait la concentration des efforts.<sup>77</sup> Cela s'est traduit par la réduction du nombre de pays prioritaires, la réduction du nombre de programmes spéciaux, et la réduction des domaines d'intervention.

---

<sup>72</sup> FF (2012) *Op. cit.* p.29

<sup>73</sup> Ibid. p.29

<sup>74</sup> Pour des explications détaillées sur le calcul des effets économiques de l'APD voir : CARBONNIER G., SCHOENENBERGER A. et al. (2012) Effets économiques de l'aide publique au développement en suisse, *Revue internationale de politique de développement*, Working Papers, consulté le 30 novembre 2012 sur: <http://poldev.revues.org/1284> ;

<sup>75</sup> FF (2012) *Op. cit.* p.220

<sup>76</sup> Ibid. p.220

<sup>77</sup> FF (2008) *Op. cit.*

Des indicateurs sont élaborés pour chaque domaine ; des rapports sur l'efficacité de l'APD suisse sont publiés depuis 2010.<sup>78</sup> Les champs d'activité de la coopération suisse au développement sont regroupés en six domaines:

- 1. Soutien à la réduction de la pauvreté dans les pays prioritaires*
- 2. Soutien à certaines régions affectées par la fragilité des structures étatiques, les conflits et les risques d'ordre sécuritaire ;*
- 3. Contribution de la Suisse à l'instauration d'une forme de mondialisation propice au développement*
- 4. Participation financière à des organisations multilatérales de développement et participation active à leurs organes de direction et de contrôle*
- 5. Collaboration avec des œuvres d'entraide et des instituts de recherche et des partenariats publics-privés en Suisse*
- 6. Coordination de la politique de développement au sein de l'administration fédérale.*

La coopération avec les ONG suisses est une priorité institutionnelle dans le cadre du point 5 mentionné ci-dessus.

Les trois mots clés de la stratégie en vigueur de la DDC sont cohérence, concentration et orientation sur les résultats.<sup>79</sup> Cette stratégie vise l'uniformité des actions de la coopération suisse au développement.

#### *Cohérence*

*La plupart des secteurs politiques comprennent des activités qui relèvent de la politique étrangère et concernent les pays en développement, de sorte que la cohérence revêt une importance croissante. Certains pays donateurs de l'OCDE dont les orientations en matière de développement rejoignent celles de la Suisse appliquent l'approche dite « whole of government », qui vise à piloter la politique globale en tenant compte de l'orientation en matière de développement adoptée par les divers secteurs politiques. La Suisse possède déjà des organismes et des mécanismes qui permettent de garantir la*

---

<sup>78</sup> DDC (2011c) *Publications*, consulté le 11.01.2011, sur:  
<http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/Documentation/Publications>

<sup>79</sup> FF (2008) Op. cit., p. 2609

*cohérence entre la politique de développement et les autres secteurs de la politique étrangère suisse. Il conviendra de renforcer leur rôle.*

#### *Concentration*

*Le Conseil fédéral a proposé au Parlement d'accepter la motion 06.3667 de la Commission de gestion du Conseil des Etats, qui demande à la Confédération d'accentuer encore la concentration thématique et géographique des activités de la coopération au développement en tenant compte des avantages de la Suisse. Cette concentration accrue transparaît dans la description des tâches de la coopération [...], ainsi que dans le message concernant le financement des mesures de politique économique et commerciale adoptées au titre de la coopération au développement*

#### *Orientation sur les résultats et efficacité*

*Que ce soit dans les pays donateurs ou dans les pays bénéficiaires, la coopération au développement est en fin de compte évaluée à l'aune de ses résultats. Pour que les ressources soient utilisées de manière optimale et que l'efficacité atteigne un niveau élevé, l'orientation pratique de la coopération doit dès lors demeurer en harmonie avec sa nouvelle orientation stratégique.*

La nouvelle stratégie de la DDC tient parfaitement compte des recommandations issues de l'examen de l'efficacité de l'aide suisse au développement du Comité d'aide au développement (CAD).<sup>80</sup> En effet, quelques unes des recommandations principales concernent la concentration géographique et thématique, la cohérence et la coordination de l'action de différents départements et la transparence.

En ce qui concerne le partenariat public-privé dans le domaine de l'aide bilatérale, le CAD encourage la collaboration avec des partenaires institutionnels, tels que les ONG. Il constate, par contre, un manque de critères transparents et de liens entre dotations et performances. L'harmonisation des procédures et l'établissement d'un système d'évaluation continue sont recommandés.

Un autre facteur qui influence la relation entre la DDC et les ONG suisses est la réorganisation de la première. Cette réorganisation vise la décentralisation des pouvoirs et le renforcement des bureaux de coopération sur le terrain. Le département responsable des relations avec les ONG n'existe plus dans la nouvelle organisation de la DDC. Les

---

<sup>80</sup> OCDE (2009) *Examen du CAD par les pairs: Suisse* le 07.01.2011, sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/31/44021480.pdf>, p.11-27

sections régionales sont désormais responsables de l'attribution et de la gestion des mandats. La contribution aux projets est décrite dans un document particulier.<sup>81</sup>

#### **1.4.7 TENDANCES ACTUELLES DE LA COLLABORATION ENTRE LA DDC ET LES ONG**

La collaboration entre la DDC et les ONG dans le domaine de l'APD tend vers plus de compte rendu et plus de clarté.

Les lignes directrices de la collaboration avec les organisations privées du développement, notamment les ONG, sont décrites dans un document intitulé «Politique ONG : collaboration avec les organisations de développement privées suisses et internationales».<sup>82</sup> Le rôle des ONG y est considéré comme complémentaire à celui de la DDC et des acteurs locaux.

Dans le cadre des mandats, la collaboration des acteurs locaux est privilégiée.<sup>83</sup> Les ONG interviennent comme un *second best*. Leurs concurrents sont les ONG internationales, les bureaux de conseil, les entreprises privées, les agences de développement, etc. Leurs activités doivent répondre intégralement aux priorités géographiques et thématiques de la DDC.

Une complémentarité thématique et géographique est plus souvent visible dans le cadre du financement des programmes. Les domaines concernés sont l'aide humanitaire, le soutien à la transition, l'activité de sensibilisation et d'éducation en Suisse, etc.

Les dernières années, l'efficacité de l'aide et la transparence des transactions sont devenues des termes très courants du discours politique sur la coopération. Les contrôles internes et externes se concentrent notamment sur les relations de la DDC avec les ONG. En 2005 le Contrôle Fédéral des Finances a passé en audit la rentabilité des mandats

---

<sup>81</sup> DDC (2010c) *Lignes directrices concernant les contributions de la DDC à des projets individuels menés par des ONG suisses*, Bern

<sup>82</sup> DDC (2007b) *Politique ONG: collaboration avec les organisations de développement privées suisses et internationales*, Bern

<sup>83</sup> Ibid. p.4

attribués par la DDC.<sup>84</sup> Il remarque une situation de monopole au niveau des fournisseurs et un manque de transparence dû à l'emploi sporadique des appels d'offre nationaux comme procédure d'attribution des mandats et à l'absence des appels d'offre internationaux. Dans le même rapport on apprend que la DDC a déclaré vouloir tenir compte de ces recommandations sans pourtant changer sa stratégie.

En 2009, le Contrôle parlementaire de l'administration a fait part à la Commission de gestion du Conseil des Etats des modalités de collaboration entre l'administration fédérale et les ONG.<sup>85</sup> Le but était d'évaluer le pilotage de cette relation par l'administration et il a mis en exergue les lacunes suivantes :

- 80% des mandats dans le domaine de la coopération avec le Sud sont attribués gré à gré et non pas en suivant des procédures d'adjudication, qui mettraient toutes les ONG dans le même pied d'égalité. En outre, les appels d'offre sont perçus comme pas clairs.
- Concernant les contributions aux programmes, les critères déterminant le choix des ONG qui en bénéficient ne sont pas clairs non plus. Le contenu des programmes et l'aspect économique influencent la décision d'attribuer ou pas une contribution à une ONG, mais ils n'ont aucune incidence sur les montants attribués. Ces derniers sont dans une large mesure justifiés historiquement.
- L'étude montre aussi que les personnes compétentes au sein des services fédéraux entretiennent souvent des relations de longue durée avec les partenaires de la collaboration. Elles subissent une pression morale : diminuer les fonds publics versés aux ONG signifie un risque de disparition de ces dernières et de leurs emplois. La pression est

---

<sup>84</sup> CFF (2005) *Auftragsvergaben der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit*, consulté le 15.12.12 sur:  
[http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk\\_dokumente/publikationen/evaluationen/Evaluationen%20%289c%29/1212\\_BE\\_DEZA\\_Auftragsvergaben\\_pub\\_Website.pdf](http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/evaluationen/Evaluationen%20%289c%29/1212_BE_DEZA_Auftragsvergaben_pub_Website.pdf)

<sup>85</sup> CF (21 août 2009) *Collaboration entre l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales: Rapport de synthèse du Contrôle parlementaire de l'administration à l'attention de la Commission de gestion du Conseil des Etats*, consulté le 07.01.2011, sur <http://www.parlament.ch/f/organe-mitglieder/kommissionen/parlamentarische-verwaltungskontrolle/veroeffentlichungen/berichte-2009-2010/Documents/synthesebericht-pvk-ngo-2009-06-10-f.pdf>



encore accentuée par le fait que certaines ONG disposent des réseaux politiques puissants ou ont accès à des personnes susceptibles d'exercer une certaine influence sur l'administration. Il faudrait donc préciser les procédures d'attribution et de renouvellement, avec le maximum d'objectivité possible, afin de réduire la pression subie par les personnes responsables au sein de l'administration.

La Figure 17 résume les mesures approuvées en 2010 par le Conseil fédéral, en vue de mettre en œuvre les recommandations de la CdG-E. Plus de clarté et plus de contrôle sont imposés pour les procédures d'adjudication, de quoi rendre l'environnement plus concurrentiel pour les ONG. D'après le rapport complémentaire de la CdG-E du 2011, il est constaté que des mesures importantes ont été prises par la DDC dans cette direction, que les mécanismes de contrôle ont été améliorés, que des mécanismes de concurrence ont été employés davantage, et que les critères de choix des ONG à soutenir ont été rendus plus transparents.<sup>86</sup>

Pour la continuation des mandats, le Conseil fédéral attire l'attention sur la complexité des situations d'adjudication d'une prestation du service public dans les pays en développement, ce qui explique les difficultés dans l'attribution et le contrôle des mandats.<sup>87</sup>

Egalement, la poursuite de la collaboration avec le même prestataire est considérée comme « devant être possible » dans le cas où les prestations fournies auparavant sont satisfaisantes.<sup>88</sup>

Actuellement, deux nouveaux documents précisent les conditions qu'une ONG doit remplir pour obtenir une contribution aux programmes. La distinction est faite entre contributions de programme et contributions de fokus, ce qui permet de classer les ONG

---

<sup>86</sup> CdG (2012) Rapport annuel 2011 des Commissions de gestion et de la Délégation des Commissions de gestion des Chambres fédérales, 12.004, p.47, consulté le 01.05.2012 sur : <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2012/6301.pdf>

<sup>87</sup> CF (2010) *Collaboration entre l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales: Rapport du 21 août 2009 de la Commission de gestion du Conseil des Etats, Avis du Conseil fédéral*, p.1310

<sup>88</sup> Ibid. p.1310

en deux groupes et de déterminer les critères d'admission en mettant en place des indicateurs détaillées. Les ONG pouvant bénéficier d'une contribution de programme<sup>89</sup> sont limités d'abord par la taille. Elles doivent être capables de mobiliser 2 millions de francs en Suisse, sans la contribution de la Confédération. Le nombre d'ONG suisses ayant cette capacité ne dépasse pas la vingtaine. L'expérience de 10 ans est indispensable.

**Figure 17 : Les mesures du CF concernant la DDC**

Recommandation	Mesures prises	Mesures à prendre	Délai
1 Procédures d'adjudication concurrentielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle instruction au 15.9.2009</li> <li>Supervision interne de l'octroi de mandats améliorée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des textes des appels d'offres et des critères d'évaluation</li> </ul>	2010
2 Amélioration des mécanismes de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction progressive de <i>Group audits</i> dès 2006</li> <li>Renforcement des compétences et des capacités dans le domaine de la gestion et du <i>controlling</i>, des finances au sein de la division partenariats institutionnels</li> <li>Contrôle optimisé des systèmes de contrôle et de gestion des finances des ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligation contractuelle, dès réception du paiement, d'imputer les moyens financiers de la DDC dans des fonds prévus à cet effet</li> <li>Présentation détaillée, dans les contrats, des obligations comptables</li> <li>Généralisation d'un compte rendu financier analytique</li> <li>Examen, par un service tiers, d'échantillons aléatoires de l'imputation des fonds</li> </ul>	Exercice 2010
3 Transparence lors du choix des ONG partenaires et de la détermination des montants pour les contributions de programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation du plafond à 50 % pour les contributions de programmes dès le 1.1.2009</li> <li>Exigences en termes de qualité plus élevées lors de la négociation des contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plafond de 50 % pour les montants octroyés aux organisations qui envoient du personnel (bénévole)</li> <li>Examen du cadre stratégique pour les contributions de programmes et de la cohérence entre la coopération au développement, la coopération avec les pays de l'Est et l'aide humanitaire</li> <li>Précision des critères d'attribution des contributions de programmes et examen du portefeuille des contributions</li> <li>Amélioration de la communication relative aux contributions de programmes</li> </ul>	Progressivement d'ici 2012  Premier semestre 2010  2010  2010
4 Examen critique de la loi fédérale de 1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport distinct du Conseil fédéral du 13 janvier 2010 sur la motion 06.3666 de la CdG-E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>	
5 Application cohérente des lois et des directives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de l'inspectorat des finances de la DDC dans l'inspectorat du DFAE en 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune</li> </ul>	

Source : CF (2010), p. 1320-1

<sup>89</sup> DDC (2011b) *Contribution de programme - Catégorie 1*, consulté le 17.03.2011, sur: [http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/ressources/resource\\_fr\\_198858.pdf](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/ressources/resource_fr_198858.pdf)

## 1.5 SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Ce premier chapitre est le résultat d'une observation des activités des ONG suisses au moyen des informations publiées sur leurs pages internet, et d'une étude de documents provenant d'organisations internationales et de la Confédération.

D'abord, une définition des ONG a été recherchée dans des textes portant sur les ONG. Plusieurs définitions mettant l'accent sur des différents aspects de l'organisation des ONG ont été étudiées. La forme organisationnelle, le caractère international de l'action, le groupe cible, le caractère non-lucratif, et le but social sont retenus comme critères de la définition. Ainsi, dans ce travail, une ONG est une organisation qui jouit de la personnalité morale d'une association ou d'une fondation d'intérêt public, dont un des buts est d'améliorer les conditions de vie dans d'autres pays que celui d'origine, qui ne distribue pas les bénéfices éventuels entre ses propres membres, qui n'œuvre pas dans l'intérêt de ses membres et dont l'activité consiste dans l'action concrète (par opposition aux structures réseaux ou les ONG faitières).

La définition de l'ONG a permis une sélection de 160 ONG suisses parmi les quelques 500 organisations du développement recensées par l'Annuaire des organisations du développement en Suisse<sup>90</sup>. Les informations qu'elles présentent sur les activités, l'historique, ainsi que les rapports annuels de 2009 accessibles sur leurs sites internet ont permis l'établissement d'une base de données présentant une brève description de quelques 120 ONG, de leurs domaines d'activités et de leurs revenus. Ceci a permis une bonne connaissance du secteur des ONG en Suisse et une étude historique de son développement. Ainsi, la tradition humanitaire de la Suisse a été mise en exergue et l'influence des guerres de la fin du XIXe et du début du XXème siècle sur son développement a été soulignée. Le *Village des enfants Pestalozzi*, l'*Entraide Protestante Suisse*, *Swissaid*, etc. appartiennent à cette période et visent initialement à atténuer les conséquences de la guerre.

---

<sup>90</sup>WESSELINK, B. (2010) *Directory of Development Organizations*, consulté le 01.11.2010, sur: <http://www.devdir.org/files/Switzerland.PDF>

Des associations d'entraide datant de cette période ont aussi entrepris par la suite des activités d'aide au développement. *OSEO*, *Soroptimist*, *Solidarmed*, *Elisabethenopfer* en font partie.

L'importance de la situation internationale de la Suisse de l'après-guerre, suite à sa position neutre, a été citée comme facteur déclencheur de l'aide au développement. Des initiatives privées et d'autres venues du Conseil Fédéral sont à l'origine du développement de l'aide technique dans les années 50 et de l'appui étatique aux ONG créées dans cette période. *Helvetas* et *Swisscontact* sont deux exemples puissants et toujours actifs.

L'indépendance des anciennes colonies est aussi un facteur du développement du secteur des ONG suisses dans les années '60. La *guerre d'Algérie* est un des déclencheurs de la fondation de *Terre des Hommes*. La vague de l'aide au développement qui a suivi l'indépendance des états africains a été accompagnée par la création d'un nombre important d'ONG orientées vers le développement du tiers monde et les droits de l'homme. *Action de Carême*, *INTERTEAM*, la *Déclaration de Berne*, *Enfants du Monde*, *Alliance Sud*, ont été fondées dans cette époque.

Les plus puissantes ONG suisses d'aujourd'hui ont été créées dans les années 50-60. C'est également avec elles que la Confédération entretient les liens les plus étroits. 13 parmi elles, les plus grandes ONG suisses ont été choisies pour continuer l'observation sur leur financement, notamment sur la composante publique de ce dernier.

L'observation nous montre un secteur d'ONG bien concentré : les 13 plus grandes ONG reçoivent un quart des fonds publics et privés alloués aux ONG suisses. Elles reçoivent également la même proportion des dons privés. Ceux-ci constituent la source principale des recettes des 13 ONG observées. Leur composition est par contre difficile à décortiquer à partir des rapports annuels.

Les fonds publics sont une source importante pour les ONG. En 2009, 160 millions de francs ont été versés aux 13 ONG principales par la Confédération, les cantons et les communes. Cela représente un quart de leurs recettes pour le 2009. La participation de la Confédération s'est élevée à 150 millions, ce qui représente les trois-quarts des fonds de la confédération attribués aux ONG (199 millions de francs). Les 49 millions restants ont été attribués à des plus petites ONG. De plus, ce sont les mêmes ONG qui année après

année reçoivent les fonds de la DDC, qui distribue 10% de l'APD à travers elles. Une relation de longue date existe entre ces ONG et le gouvernement, notamment la DDC, une relation de délégation de tâches qui évoque une relation principal-agent. Afin de comprendre cette dernière, les incitations des deux parties doivent être identifiées.

La section 1.4.5 a abordé les motivations de la Confédération à distribuer de l'aide au développement et à faire appel aux ONG. Les ONG du développement sont les organismes pionniers de la coopération suisse au développement. Les associations d'entraide et les missions sont les premiers acteurs de l'aide internationale. L'indépendance des anciennes colonies dans les années 60 a donné de l'élan à leur activité internationale. Leur nombre a aussi augmenté sensiblement à partir de cette période. Des associations et des fondations d'aide technique sont venues s'ajouter aux organisations existantes.

La position des ONG suisses dans la conception et la mise en place de la politique de l'aide au développement a évolué : d'abord pionnières d'aide, elles ont développé des relations étroites avec le gouvernement fédéral, notamment en ce qui concerne l'application des programmes d'aide publique au développement. Cette dernière a également débuté dans les années 60. Le besoin de la Suisse d'intégrer la communauté internationale après avoir fait partie des états non-belligérants est cité comme une des motivations principales de son action dans la coopération internationale. La solidarité, l'espoir de construire un monde meilleur, la menace du communisme et l'intérêt économique du renforcement des marchés d'exportation sont les autres motivations de la coopération suisse à ses débuts. Les raisons de l'APD suisse n'ont pas changé essentiellement dans le temps, bien que la menace du communisme ne soit plus d'actualité. Les problématiques de sécurité et de migration se sont ajoutées à la liste. Les partenaires multilatéraux demandent une augmentation de l'aide. La demande d'efficacité et de transparence a aussi augmenté et se traduit par de nombreux changements dans les procédures d'attribution de mandats et de contrôle.

L'aide n'est pas utile seulement aux pays bénéficiaires, mais également à la Suisse. Des études sur la rentabilité de l'aide se font depuis 2006. Un rendement de 50% sur l'investissement se suffit à lui-même pour justifier la continuation à la coopération. C'est l'aide multilatérale qui déploie le plus de retombées sur l'économie Suisse. Cet argument

est susceptible de faciliter l'augmentation de l'aide publique et le financement public des ONG.

Si les ONG bénéficient d'un important financement public, ce n'est pas le cas pour toutes les ONG suisses : seule une quinzaine d'entre elles ont des relations privilégiées avec la Confédération. Ce sont ces mêmes ONG qui emportent à elles seules plus de 90% des dons et des autres fonds de financement du secteur des ONG du pays. Ce sont également les mêmes ONG qui apparaissent régulièrement dans les statistiques du gouvernement suisse sur l'APD, comme bénéficiaires du financement public. Les sommes qui leur sont allouées ne varient pas sensiblement dans le temps et constituent en moyenne 30% des ressources de ce groupe d'ONG. La relation entre la Confédération et les ONG est également influencée par la demande croissante de comptes-rendus et par les procédures d'attribution devenues plus contraignantes. De plus, le travail des ONG suisses n'est plus perçu comme principal quand il s'agit de mandats : les organisations locales leurs sont préférées pour la mise en place des programmes de la DDC. Les domaines et les pays d'intervention sont choisis par la DDC. Tout cela rend le marché plus contraignant pour les ONG.

Les ONG qui bénéficient du financement public sont également touchées par la nécessité de se conformer aux changements stratégiques de la DDC, qui tend vers la décentralisation et l'uniformisation des procédures.

La relation entre la DDC et les ONG suisses dans le domaine de la coopération est clairement une relation principal-agent. Les ONG étant des entités non lucratives, les problèmes d'agence dus à l'incitation de gagner plus ne devraient pas exister. Pourtant, la croissance du contrôle de la part de la DDC témoigne des problèmes de confiance entre les deux acteurs. Le fait que la DDC est elle-même agent du Conseil Fédéral implique la nécessité de connaissance des motivations de ce dernier, agent pour sa part de l'Assemblée fédérale. Les exigences des principaux de la DDC se reflètent dans le comportement de cette dernière envers ses agents, notamment envers les ONG.

La partie suivante de ce travail étudie les modalités d'une relation principal-agent, notamment dans les cas où l'agent est une organisation sans but lucratif. D'autres facteurs de motivation que le profit sont recherchés dans la théorie et dans les cas d'études

existants. Les possibilités de relations entre le principal et l'agent compte tenu de l'environnement et de la situation de chacun sont recherchées.

## **PARTIE II :EXPLICATIONS THÉORIQUES ET EMPIRIQUES DE L’EXISTENCE DES ONG, DE LEURS COMPORTEMENTS ET DES PRÉMISSSES DE COOPÉRATION AVEC LES GOUVERNEMENTS**

Cette partie présente l’approche principal-agent, pour ensuite aborder des théories portant sur la place des ONG entre les secteurs privé et public, ainsi que des études empiriques traitant les comportements des ONG par rapport à leurs donateurs.

### **2.1 LE MODELE PRINCIPAL-AGENT : CONCEPTS ET APPLICATION AU CAS DE L’APD**

Le modèle principal-agent constitue un instrument employé dans de diverses branches de l’économie, tels que les finances publiques, les assurances, etc.

#### **2.1.1 DE LA THÉORIE DE L’EQUILIBRE GÉNÉRAL VERS LA THÉORIE DES INCITATIONS**

Jusque dans les années 50, le travail des économistes consistait à comprendre la création de la valeur dans des marchés concurrentiels de grandes économies et la rechercher l’équilibre général. Ces modèles constituent la théorie néoclassique ou marginaliste. Des économistes tels que Walras, Marshall et Pareto, ont cherché à comprendre les mécanismes de formation des prix, ainsi que les situations d’utilité maximale. Les agents sont considérés comme identiques et leurs préférences aussi. L’information sur les caractéristiques et les choix des agents est parfaite. Les prix sont décidés sur la valeur marginale de la production et l’échange se fait au même instant que le paiement ; l’offre et la demande sont annoncées en même temps à un personnage neutre : le commissaire-priseur.

Ces hypothèses sont les fondements des modèles de la concurrence parfaite ; en relâchant certaines parmi elles, on obtient des modèles de concurrence imparfaite, qui ne visent plus l’équilibre général mais des « petits » équilibres partiels. Dans les modèles de concurrence imparfaite les agents connaissent la courbe de demande de l’acheteur, donc



les quantités qu'ils peuvent écouler à un prix donné, mais ils ne peuvent plus vendre toutes les quantités possibles des produits au moment donné.<sup>91</sup>

L'hypothèse de l'homogénéité reste valable dans les modèles de concurrence imparfaite. Les biens sont toujours de la même qualité et interchangeables. Par contre l'hypothèse de l'atomicité tombe ; le nombre des acheteurs et des vendeurs n'est plus infini ; chaque agent compte et son comportement aussi. Des échanges ne se font pas à l'équilibre walrasien. Ils se réalisent à des prix plus élevés et des quantités plus faibles. On assiste à une inefficacité du marché, mais l'hypothèse de l'information parfaite sur les prix et les quantités reste valable.

L'information parfaite sur les caractéristiques du modèle – les caractéristiques des joueurs et la forme et le nombre des stratégies ainsi que les règles du jeu – est également l'hypothèse à la base de certains modèles à fort contenu mathématique, développés à partir des années 50 et qui constituent la *théorie des jeux*. Des jeux à information incomplète existent également. L'incertitude est introduite au niveau des paramètres du jeu. Les calculs deviennent vite trop lourds et de nombreux équilibres sont déterminés, encore moins fiables que les prédictions des modèles à information complète.<sup>92</sup> Les individus cherchent à faire le plus grand gain possible, or, à la différence de la *théorie néoclassique*, l'accent est mis sur les règles du jeu et non seulement sur les caractéristiques des agents et du marché.

Dans les années 70, des économistes tels que Stiglitz, Akerlof ou Spence, se sont intéressés de plus près à l'asymétrie informationnelle. Ils ont démontré, de différentes façons, que cette dernière empêchait le fonctionnement optimal du marché. Les théoriciens commencent à considérer l'échange entre deux agents en situation d'information imparfaite. Ils se joignent à des économistes travaillant dans la *théorie des jeux* et la *théorie des organisations* et développent la *théorie des incitations*.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> GUERRIEN, B. & BÉNICOURT, E. (2008) *La théorie économique néoclassique*, Paris, La Découverte

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> LAFFONT, J.-J. & MARTIMORT, D. (2002a) *The theory of incentives: the principal-agent model*, Princeton; Oxford, Princeton Univ. Press

Le passage de la théorie de l'équilibre général à la théorie des incitations est un pas en avant: les modèles prenant en compte les motivations des agents s'intéressent de plus près à la réalité et cherchent des moyens de l'améliorer. Ils portent sur les institutions, les contrats, les situations qui fournissent les bonnes incitations pour une performance optimale des individus : étudier, travailler, acheter, investir, etc.

L'échange de deux marchandises entre deux personnes dans un point unique du temps et de l'espace est la situation classique de l'analyse formelle néoclassique. Or, dans la vie réelle, plusieurs actions, tels que prêter de l'argent, investir, acheter des options, sont des échanges caractérisés par l'espace temporel entre le paiement et l'obtention du bien.<sup>94</sup>

L'information parfaite est également une hypothèse néoclassique qui représente une faiblesse de la théorie de l'équilibre général. Les agents sont censés avoir toute l'information sur les caractéristiques et les possibilités d'action des autres. Cette hypothèse de la parfaite transparence est aussi loin de la réalité que celle de l'homogénéité des agents. Celles-ci et bien d'autres failles, ainsi que probablement l'incertitude fournie par les guerres et les crises financières, ont poussé les économistes à chercher de nouvelles voies. Les agents sont considérés toujours comme opportunistes, mais disposent d'une rationalité limitée ; ils ne peuvent prendre en compte qu'un nombre restreint de possibilités. Ceci est d'ailleurs l'hypothèse de base de la *théorie des coûts de transaction*, une des branches de la *théorie des contrats*, dont le concept a été introduit en 1937 par Coase dans son article *The nature of the firm*.<sup>95</sup>

Les racines de l'économie des incitations se trouvent toutefois beaucoup plus loin. Laffont<sup>96</sup> cite comme premier travail dans le domaine l'article d'Adam Smith de 1776 sur les incitations dans les contrats en agriculture.<sup>97</sup> Smith perçoit que les propriétaires ont tout le pouvoir de négociation ; donc entre les propriétaires et les paysans existe une

---

<sup>94</sup> BOLTON, P. & DEWATRIPONT, M. (2005) *Contract Theory*, Cambridge, The MIT Press

<sup>95</sup> COASE, R. H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, 4(16), 386-405

<sup>96</sup> LAFFONT, J.-J. (Ed.). (2003) *The principal agent model : the economic theory of incentives*, Cheltenham: E. Elgar

<sup>97</sup> Smith, A. (1776) "Of the Discouragement of Agriculture in the Ancient State of Europe after the fall of the Roman Empire", in : Ibid. p. 3-10

relation principal – agent. On trouve chez Smith le concept du prix de réserve : le salaire minimum pour subsister.

Toutefois, déjà en 1739, dans *A Treatise of Human Nature* <sup>98</sup>, David Hume traitait des incitations nécessaires pour contourner le problème de *free rider*, cet individu qui, poussé par sa nature égoïste, échapperait à ses responsabilités et ne contribuerait pas à la création des biens collectifs. Il explique que lorsque le nombre des agents devient grand, chacun a tendance à ne pas participer aux frais nécessaires à la prestation des biens collectifs.

### 2.1.2 LE PARADIGME PRINCIPAL-AGENT ET SON APPLICATION À LA RELATION ETAT-ONG

Deux acteurs constituent les joueurs du modèle de base PA. L'un d'entre deux détient de l'information qui est pertinente au bien-être commun, c'est l'agent. L'autre propose les règles du jeu : c'est le principal.<sup>99</sup>

Le principal, en manque de connaissances ou de temps, mandate l'agent pour prendre une décision ou pour entreprendre une action. Une connaissance des motivations de l'agent est demandée afin de l'inciter à prendre les décisions justes et à révéler la vérité. La vérité peut concerner les caractéristiques de l'agent ou son effort. L'agent peut cacher l'information afin de maximiser son profit. Le but d'une pensée stratégique est de produire les incitations justes pour que l'agent produise l'effort maximal et l'information la plus complète.

Quand la vérité concerne les caractéristiques de l'agent, on parle de sélection adverse. C'est l'agent qui en premier révèle ses caractéristiques. Cela revient au principal à inciter l'agent à révéler les vraies caractéristiques.

Le deuxième cas de figure concerne l'effort de l'agent. Le problème est postérieur à la conclusion du contrat et est appelé *aléa moral*. Il s'agit pour le principal d'émettre les incitations justes pour que l'agent déploie l'effort nécessaire à la réalisation du contrat.

---

<sup>98</sup> HUME, D. (2007) *A treatise of human nature*, Oxford, Oxford University Press

<sup>99</sup> SALANIÉ, B. (1998) *The economics of contracts*, Cambridge, MIT Press

Une relation de longue date implique une connaissance de l'agent qui diminue le problème de la sélection adverse. La possibilité de conclure des contrats dans le futur constitue également une motivation à fournir un effort conséquent pour les agents. Or, dans un environnement changeant, l'espérance d'obtenir des nouveaux contrats diminue. L'effort devrait diminuer en conséquence.

Un autre trait du modèle est l'aversion au risque des acteurs. Elle peut jouer un rôle important dans la motivation de l'agent.

Deux variables sont importantes pour le principal : le résultat du travail et l'effort. Les deux ne sont pas toujours mesurables, en raison du caractère du produit. Certains produits, surtout des services, produisent des effets qui se révèlent seulement dans une période ultérieure à celle de la fin du contrat. L'effort, de son côté peut être observable, mais pas toujours mesurable.

Les schémas principal-agent se concentrent principalement sur le comportement de l'agent et les incitations nécessaires pour les motiver à adapter le comportement souhaité par le principal. Dans la première partie, il a été discuté de la relation entre la DDC et les ONG, de la dépendance financière d'une dizaine des plus grandes ONG suisses des fonds publics, de la durée et de la continuité de cette relation, de l'augmentation du contrôle de la DDC par rapport à leurs résultats et de la précision des procédures d'attribution de fonds. Le modèle principal-agent décrit bien ce type de relation qui est caractérisée par la délégation des tâches et par l'impossibilité partielle de vérifier les résultats, en raison du caractère des services, dont les résultats ne sont pas toujours mesurables et pas immédiatement visibles. La DDC connaît ses agents depuis longtemps ; ce sont les même ONG qui bénéficient année après année du financement public de l'APD. De plus, une procédure d'accréditation des ONG auprès de la DDC est en cours. C'est ainsi qu'elle résout le problème de la sélection adverse. Enfin, comme cela a déjà été mis en exergue, le fait de coopérer pendant des années mène à une convergence des méthodes de travail, ce qui atténue le problème de la sélection adverse.

Il reste à résoudre le problème d'aléa moral, et produire ainsi les incitations justes pour que les ONG produisent les efforts nécessaires à la réalisation des contrats. Ces dernières pourraient ne pas agir dans l'intérêt de la DDC, p.ex. prolonger des programmes sans que ce soit nécessaire ou utile, ajouter des étapes inutiles, engager des dépenses inutiles, etc.

En effet, le profit ne constitue pas une incitation, mais la pérennité de l'organisation, si. Donc, à partir du moment où des structures organisationnelles importantes existent, la pérennité de l'organisation constitue une incitation importante pour les dirigeants.

Ceci ne constitue pas le tableau complet des relations. La DDC est elle-même agent du Conseil Fédéral, qui rapporte à l'Assemblée fédérale. C'est donc l'Assemblée fédérale qui est le vrai principal de la DDC. Le contrôle parlementaire de l'administration surveille les relations entre la DDC et les ONG.<sup>100</sup>

De l'autre côté, le Comité d'aide au développement (CAD), organe de l'OCDE, développe des lignes directrices et des documents de référence, afin d'aider ses membres dans la conduite de leurs programmes de coopération pour le développement. Comme cela a été constaté dans la première partie, le CAD a une influence certaine sur les procédures de collaboration entre la DDC et ses partenaires, dont les ONG.<sup>101</sup>

Il a été aussi souligné l'évolution de la politique suisse de l'APD depuis les années 50 jusqu'à aujourd'hui vers plus de scepticisme envers les résultats de l'aide et une mise en avant d'arguments qui rappellent tant l'intérêt direct de la Suisse dans l'aide au développement que les avantages non-exclusifs du développement comme bien collectif.

La DDC doit donc tenir compte des demandes de ses propres principaux dans les exigences envers ses propres agents, tels que les ONG.

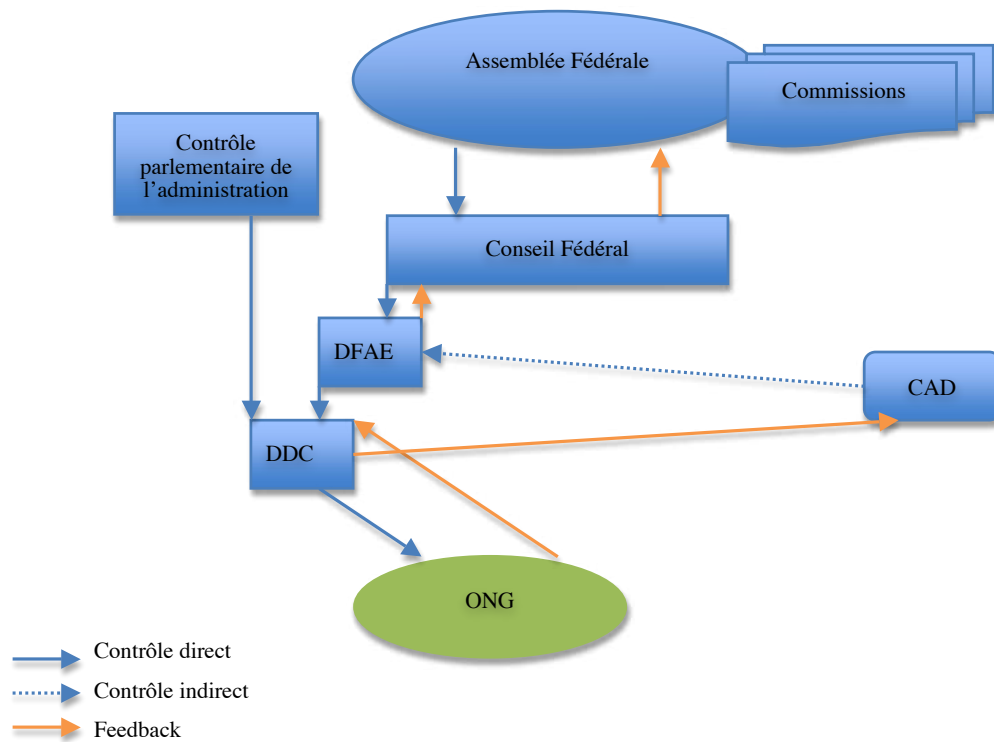
Le réseau des acteurs de l'APD suisse, centré sur la DDC, pourrait être représenté comme dans la Figure 18 :

---

<sup>100</sup> CPA (21 août 2009) *Collaboration enter l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales: Rapport de synthèse du Contrôle parlementaire de l'administration à l'attention de la Commission de gestion du Conseil des Etats*, consulté le 07.01.2011, sur <http://www.parlament.ch/f/organe-mitglieder/kommissionen/parlamentarische-verwaltungskontrolle/veroeffentlichungen/berichte-2009-2010/Documents/synthesebericht-pvk-ngo-2009-06-10-f.pdf>

<sup>101</sup> OCDE (2009) *Examen du CAD par les pairs: Suisse* le 07.01.2011, sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/31/44021480.pdf>

**Figure 17: Les acteurs de l'APD suisse**



*Source : Elaboration personnelle, 2011*

Le paragraphe 2.2.4 présente un modèle de B. Martens qui se concentre sur le rôle des différents acteurs de l'APD et souligne l'importance de la politique intérieure sur les prises de décision concernant l'APD, ainsi que l'importance de l'évaluation comme instrument d'incitation. Dans l'immédiat, quelques explications théoriques sur le recours aux ONG sont présentées dans les paragraphes 2.2.1-3.

## **2.2 LES ONG : UN DEUXIEME CHOIX ?**

Les particularités qui rendent les ONG attrayantes sont le caractère non lucratif, mais aussi des caractéristiques qui leur permettent de se substituer à l'Etat dans la production des biens publics. Cette section explore plus en détail l'intérêt des ONG dans la distribution de l'APD.

### **2.2.1 LES ONG COMME ÉCHEC DU MARCHÉ**

Le domaine d'aide au développement est habité par des organismes publics et par des ONG. Il est aisé de vérifier à travers les statistiques de la DDC l'absence des entreprises lucratives dans la liste des bénéficiaires de fonds d'APD suisse (Annexe 1). Quelle est la raison de leur absence ?

Henry B. Hansmann explique l'échec du marché à produire certains biens et services par l'impossibilité de les comparer et d'en vérifier la qualité ainsi que de produire des contrats complets. Keneth J. Arrow articule lui les concepts clés pour la compréhension d'une relation principal-agent, tels que l'incertitude, l'asymétrie informationnelle, l'aléa moral et la confiance. Les théories exposées dans cette partie expliquent l'incapacité du marché à offrir certains biens et services, dont le caractère pose des problèmes de comparaison et de contrôle. L'aide au développement présente ces mêmes caractéristiques, d'où l'intérêt de ces théories pour comprendre le rôle des ONG.

### **DE LA NON-VÉRIFIABILITÉ ET SES CONSÉQUENCES DANS LA DÉFINITION DU CARACTÈRE DE L'ORGANISATION**

Dans son article de 1980, *The Role of Nonprofit Enterprise*<sup>102</sup>, Hansmann considère les organisations à but non lucratif (ONP) comme réponses à une demande pour des services ayant des traits particuliers. Certes, les ONG ne présentent qu'une partie limitée des

---

<sup>102</sup> HANSMANN, H. B. (1980b) *The Role of Nonprofit Enterprise*, *The Yale Law Journal*, 89, 835-901

organisations non profit, or sa théorie répond parfaitement au caractère des biens et services offerts par les ONG du développement.

Tout d'abord, Hansmann constate que les institutions privées à but non lucratif constituent une partie importante de l'activité économique de la nation américaine, et désigne les secteurs caractérisés par ces institutions, tels que l'éducation, la santé, la recherche, le média, les arts, comme « éléments vitaux de l'économie moderne ». De plus, « ces secteurs présentent des problèmes particulièrement pressants et difficiles pour les politiques publiques. »<sup>103</sup> Il se donne comme but d'explorer les facteurs qui distinguent le rôle des ONP privées de celui du gouvernement.

Hansmann aborde la question de la définition de l'entreprise non lucrative et désigne comme élément essentiel la *contrainte de la non distribution* ; le surplus n'est pas interdit à une ONP, mais sa redistribution entre les membres de l'association, oui.

Le deuxième critère est celui de la *forme juridique de l'organisation* ; les ONP prennent des formes qui excluent toute forme de contrôle des membres sur les profits ou sur la propriété.

La présence d'un seul but ou d'un nombre limité de buts était de rigueur dans les débuts ; aujourd'hui ceci est plutôt une exception que la règle.

La définition de Hansmann correspond tout à fait à l'essence d'une ONG, comme définie dans la première partie de ce travail.

Hansmann revient vers une théorie générale du rôle de l'entreprise à but non lucratif et pose la question des facteurs qui expliquent la présence des ONP dans certains secteurs d'activité.

Il présente d'abord les conditions que la théorie économique pose pour que les entreprises lucratives offrent des biens et des services à la quantité et au prix qui déterminent l'efficience sociale maximale. Ainsi, pour qu'un bien ou service soit produit par une entreprise lucrative, le consommateur doit pouvoir :

---

<sup>103</sup> Ibid.p.835, nous traduisons



- faire une comparaison des produits et des prix avant de faire tout achat
- arriver à un contrat clair sur les biens et services à pourvoir et sur le prix
- déterminer de façon subséquente si l'entreprise a accompli la promesse et dans le cas contraire, obtenir une réparation

C'est dans l'absence d'au moins un de ces critères que Hansmann trouve la réponse sur les raisons d'existence des entreprises sans but lucratif. L'impossibilité de comparer en avance et celle de conclure des contrats précis sont deux éléments qui empêchent le marché de fonctionner de façon optimale, en raison de ce penchant de l'être humain de profiter des situations qui lui sont favorables, ce qui en théorie des incitations est appelé *aléa moral*. Le fait d'éliminer le profit éliminerait aussi une incitation à exploiter des situations qui seraient favorables à l'entreprise. Hansmann suggère de considérer les ONP comme des réponses raisonnables à des *échecs du marché*<sup>104</sup>. Il est certain, selon Hansmann, qu'une fois que le profit est éliminé, on élimine en même temps une incitation à produire des biens et services de qualité. Par exemple, une entreprise non lucrative peut être plus lente et employer les moyens d'une façon moins efficace que l'entreprise lucrative. De l'autre côté, les ONP peuvent redistribuer les bénéfices à travers des gros salaires, des différentes formes de rétribution accordés aux employés. Toutefois, pour Hansmann, puisque le consommateur n'est pas en mesure de juger de la qualité des services qu'il reçoit, toute approche d'organisation de la production sera une situation de « second best ». De plus, il est plausible que la discipline du marché soit dans plusieurs cas assez faible. On peut dire que les pertes d'efficacité attendues d'une industrie non-lucrative seront moins importantes que les pertes attendues des producteurs lucratifs.

Hansmann se penche sur le cas où l'acheteur n'est pas le même que le bénéficiaire du service. Pour l'illustrer, il prend l'exemple de l'aide humanitaire. La distance entre le bénéficiaire et l'acheteur rend très difficile la vérification de l'accomplissement du contrat, surtout lorsqu'aucun contact n'existe entre les donateurs et les bénéficiaires. La contrainte de non distribution offre une protection additionnelle au donneur ; il a besoin de pouvoir faire confiance puisqu'il ne peut pas vérifier. Ceci ne signifie pas que la

---

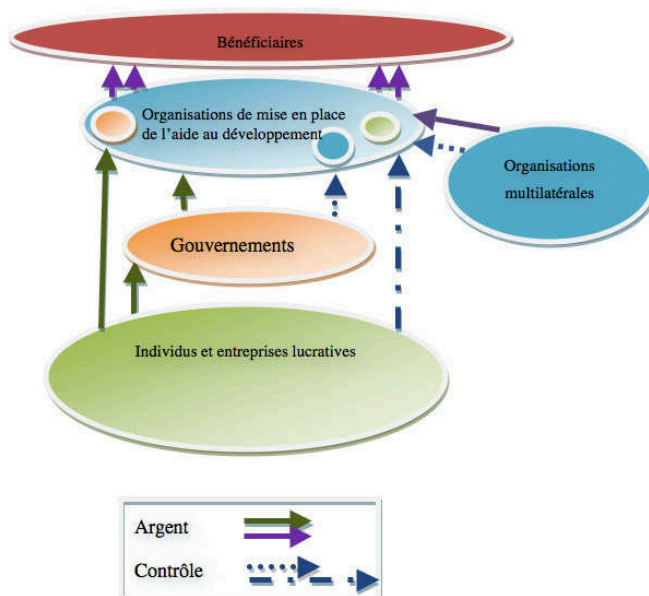
<sup>104</sup> En original : market failures.

contrainte de la non distribution est la solution à toutes les situations dans lesquelles le payeur n'est pas le même que le bénéficiaire. C'est l'impossibilité de contacter le bénéficiaire qui rend la vérification impossible et requiert des structures non lucratives.

L'avantage de l'ONP, selon Hansmann, est l'économie des coûts de contrat et de la mise en œuvre. Dans l'approche lucrative, tout patron doit non seulement comprendre un contrat complexe, il doit également surveiller les finances de l'organisation comme une entité ou compter sur les autres patrons pour qu'ils le fassent. De plus, les patrons risquent de faire le même travail, puisque les activités qui sont supposées ne pas respecter le contrat sont les mêmes. Ainsi, des économies peuvent être faites en rédigeant des contrats collectifs déterminés par le statut de l'organisation à but non lucratif et surveillés par l'Etat.

La Figure 19 schématise les groupes principaux impliqués dans l'aide au développement. Les flèches violettes représentent les flux d'aide au développement. Les flèches vertes représentent les vecteurs de financement de l'aide. Les individus et les entreprises lucratives contribuent à l'aide au développement directement, à travers les dons, et indirectement, à travers les impôts. Les dons n'étant pas ciblés sur des activités précises, le contrôle du résultat obtenu par la somme versée est impossible.

**Figure 18: Les sources de financement et la direction du contrôle dans l'APD**



*Source : Elaboration personnelle, 2010*

L'aide au développement ne remplit entièrement aucun des critères cités par Hansmann pour être produite par une entreprise lucrative. Lorsque le patron est la DDC, comparer les prix est possible puisque les mandats sont soumis à des appels d'offre. Or, s'il s'agit d'un service, comme la mise en place d'un système d'éducation, la comparaison des produits n'est pas possible, car le produit n'existe pas encore et sa qualité dépendra de ses réalisateurs. Ensuite, le contrat peut être fixé, or souvent les détails sont difficiles à décider d'avance, car les environnements politiques, économiques, sociaux sont souvent changeants. Ceci entraîne des difficultés de vérification des résultats et l'incitation du risque de réparation disparaît (en cas de non respect, besoin de réparation).

Les ONG sont souvent tenues de présenter des rapports d'activité annuellement. Egalement, des organisations de certification pour les ONG, telles que *ZEWO* en Suisse, constituent un moyen de rassurer les donateurs sur le bon emploi des dons. C'est la raison de la représentation en pointillés espacés des vecteurs du contrôle. En ce qui concerne le financement indirect, à travers les impôts, il est évident que les contribuables n'ont aucun moyen de contrôle. Pour le gouvernement, étant donné qu'une partie du financement passe à travers les mandats, le contrôle est possible, mais pas entièrement, d'où les pointillés plus rapprochés. C'est le caractère de l'aide au développement, basée principalement sur des services, qui empêche le contrôle complet.<sup>105</sup>

En 2011, 30.4 millions de francs de l'APD ont été mis en œuvre à travers des structures privées, soit près de 3% du budget des mandats de la DDC (Figure 7). Cela représente une partie très restreinte par rapport aux autres partenaires, à savoir les ONG, les institutions de recherche, etc. Si on se réfère à une étude sur le marché du consulting dans le domaine de la coopération internationale en Suisse, en 2006, environ 22 millions de

---

<sup>105</sup> D'après Hansmann (1980), ce sont les services qui font objet des ONP, parce qu'ils sont plus complexes à évaluer que les biens industriels, ils sont personnels, donc ne peuvent pas être identifiés d'avance et leur production est intense en travail.

francs ont été attribués par la DDC aux entreprises privées pour des activités de conseil.<sup>106</sup> Cette somme correspond à celle attribuée au secteur privé par la DDC et le SECO en forme de mandats dans cette même année. On peut en déduire que les mandats confiés au secteur privé par la Confédération consistent à conseiller et à contrôler les activités mises en place.

La présence des structures lucratives dans la distribution de l'aide au développement peut être expliquée comme suit, tout en étant cohérent avec la section précédente : les entreprises privées ne sont pas impliquées dans la mise en place proprement dite, mais seulement au niveau du conseil et du contrôle, ce qui leur permet de remplir les trois critères pour que le marché fonctionne ; le contrat est définissable, la forme d'enchère permet de comparer les prix, les services dans le domaine du consulting sont standardisés selon des critères bien définis, et, enfin, il est possible pour la DDC de contrôler le résultat du travail.

La section suivante aborde un autre aspect des relations à potentiel d'aléa moral : la confiance. D'après Arrow (1963), la possibilité de faire des bénéfices endommage le sentiment de confiance.

### DE L'ASYMÉTRIE INFORMATIONNELLE ET L'INCOMPATIBILITÉ ENTRE CONFIANCE ET BÉNÉFICES

En 1963, Kenneth J. Arrow traitait la question de l'importance de la confiance dans des cas d'*asymétrie informationnelle*.<sup>107</sup> Dans son article sur le marché des soins médicaux, Arrow explique les problèmes économiques de ce dernier, notamment l'incapacité de fonctionner selon un modèle marchand régi par les lois de l'offre et la demande, par les

---

<sup>106</sup> NORTH, N. & GUYER, M. (28 avril 2008) *Der Markt für Konsulentinnen und Konsulenten der internationalen Zusammenarbeit in der Schweiz*, Infrac, Zurich, consulté le 14.12.12 sur : <http://www.cinfo.ch/org/inhalte/private/downloads.php#>, Calcul: 150millions mandats DDC (p.12), 15% attribué aux entreprises lucratives (p.19) : 22,5 millions

<sup>107</sup> Arrow, K. J. (1963) « Uncertainty and the welfare economics of medical care » in: LAFFONT, J.-J. (Ed.) (2003) *The principal agent model : the economic theory of incentives*, Cheltenham: E. Elgar, p.33-65

incertitudes de l'incidence des maladies et de l'efficacité du traitement. Il traite des spécificités du marché des soins médicaux. La dominance des structures hospitalières à but non lucratif, selon Arrow, peut être attribuée aux prix moins élevés dans ces derniers, dus aux subsides publics ; à la suspicion que l'association du profit aux soins médicaux peut susciter chez les patients, les médecins ou les donateurs; à la relation particulièrement physique entre le patient et le médecin, qui requiert beaucoup de confiance et affecte sensiblement la qualité du produit.

Dans son article, Arrow relève le problème de l'*asymétrie d'information* entre le patient et le médecin. Cette différence d'information concerne les possibilités de traitement et ses conséquences, ce qui augmente l'incertitude du produit final pour le patient. Cette incertitude est ajoutée à celle due à la difficulté intrinsèque de la prédiction du développement d'une maladie et à l'inexpérience précédente de cette dernière.

L'intérêt des personnes à améliorer la santé des autres, plutôt qu'un autre aspect de leur bien-être, est, selon Arrow, une des causes principales du fonctionnement non marchand des soins médicaux. Il en apporte comme preuve les dons aux services de santé et l'engagement des gouvernements dans le financement de ce domaine.

La *confiance* et la *délégation*, deux concepts essentiels de la théorie des incitations, sont identifiées comme caractéristiques d'une relation à forte incertitude, causée par l'asymétrie de l'information. Manquant de connaissances médicales, le patient place toute sa confiance dans le médecin et lui délègue le choix de son traitement. Le médecin se trouve dans l'obligation sociale de prendre la meilleure décision possible. Une des conséquences de ce type de relation est l'impossibilité du médecin de se comporter, ou de paraître comme si son objectif était de maximiser le bénéfice. Ce comportement est incompatible avec la relation de confiance. D'après Arrow, « le mot *profit* même est le signal qui dénie les relations de confiance »<sup>108</sup>.

Les concepts traités dans l'article d'Arrow en 1963 constituent la base de la théorie des incitations et de son instrument principal, qui est le modèle Principal-Agent.

---

<sup>108</sup> Ibid., p. 57.

Les théories de Arrow et de Hansmann se rejoignent sur un point : l'asymétrie de l'information et l'incertitude constituent des raisons de l'échec du marché pour certains biens et services, et donc la contrainte de la production de ces derniers par des ONP.

Pour Hansmann, l'asymétrie serait à la base de coûts importants pour les contrats, et donc la forme de l'organisation non lucrative serait une solution de deuxième choix, permettant toutefois de baisser les coûts de contrat à travers le statut d'ONP, contrôlé par l'Etat. Pour Arrow, le problème est plutôt relationnel ; la notion de profit en conditions d'asymétrie informationnelle causée par la différence des compétences empêche la relation de confiance, que la forme non lucrative permet d'instaurer.

Selon Hansmann, le profit incite à la qualité, tandis que pour Arrow, la notion même du profit exclut la confiance, et donc une relation de qualité. Il est utile ici de remarquer qu'il s'agit de deux cas particuliers. Hansmann se penche sur des situations où l'information est impossible ; le payeur et le bénéficiaire ne sont pas la même personne et le caractère du bien est tel qu'il ne permet pas le contrôle total. Le cas d'Arrow est différent : on se trouve en asymétrie informationnelle causée par la différence des connaissances.

L'absence des entreprises lucratives dans les secteurs de l'aide au développement est avant tout liée à des raisons éthiques : faire du bénéfice sur le don des autres serait tout simplement répulsif pour les donateurs.

La question qui se pose par la suite est de savoir pourquoi l'Etat ne s'occuperait pas de certains services, plutôt que de les laisser dans les mains des ONP, surtout s'il s'agit de biens et services qui produisent des externalités positives, telles que l'éducation ou la santé.

Avant d'aborder les théories qui expliquent les raisons de l'échec de l'Etat à fournir certains biens et services à caractère plus ou moins collectif, le caractère collectif de l'aide au développement sera examiné.

### 2.2.2 LE DÉVELOPPEMENT COMME BIEN PUBLIC MONDIAL

*Là où le développement stagne ou recule, les conséquences se ressentent à travers le monde ; conflits et guerres civiles peuvent empirer et créer de la violence et des réfugiés même en dehors des frontières. La défaillance des services sociaux de base peuvent permettre aux maladies considérées comme étant sous contrôle de refaire surface et dépasser les frontières.*<sup>109</sup>

Ce paragraphe reflète le raisonnement qui se trouve derrière le concept des biens publics mondiaux. Un *bien public*<sup>110</sup> est défini de façon classique selon deux caractéristiques de l'utilisation : non-exclusion et non-rivalité. L'exclusion porte sur la possibilité d'empêcher une personne d'accéder au bien, tandis que la rivalité concerne la disponibilité du bien en fonction du nombre d'utilisateurs. Un bien jouissant d'une utilisation rivale et exclusive est un *bien privé*. Une chemise p.ex. est un bien privé ; on peut empêcher quelqu'un d'utiliser une chemise pour laquelle il n'a pas payé et si il y a une personne qui la porte déjà, une autre ne peut pas en bénéficier en même temps.

Les biens qui peuvent profiter à tout le monde, à utilisation non-rivale, mais dont l'exclusion est possible sont appelés des *biens de club*. Par exemple, un film peut être « consommé » par une infinité de personnes sans que cela influence sa qualité. Cependant l'exclusion est physiquement possible.

Les *biens communs* ou les *biens publics impurs* sont ceux dont on ne peut pas exclure l'utilisation, mais dont la consommation par les uns diminue les quantités disponibles par les autres. Le gibier peut être un exemple : pendant la saison de chasse, l'accès est ouvert ; or, la quantité chassée par les uns diminue les quantités disponibles pour les autres.

Les *biens publics purs*, sont caractérisés par la non-rivalité et la non-exclusivité de l'utilisation. Un exemple par excellence est l'éclairage public ; on ne peut pas demander à

---

<sup>109</sup> KAUL, I. & CONCEIÇÃO, P. (2006) *The new public finance*, New York, Oxford University Press, p.15, nous traduisons

<sup>110</sup> BÉNASSY-QUÉRÉ, A., COEURÉ, B., et al. (2009) *Politique économique*, Paris, de Boeck

quelqu'un de payer à chaque fois qu'il passe dans une rue éclairée et le fait qu'une personne en bénéficie n'empêche pas les autres de voir.

Ce sont les biens publics purs et impurs, que le marché échoue à produire, précisément à cause de l'impossibilité d'exclure les bénéficiaires non-payants. A cause de cette même caractéristique, ces biens profitent à de nombreuses personnes en même temps, et produisent également des externalités pour ceux qui n'en bénéficient pas directement. De ce fait, l'Etat, structure censée servir l'intérêt commun, intervient en produisant ces biens. Les ressources peuvent soit provenir entièrement des impôts, soit être imputées partiellement aux utilisateurs fréquents sous forme de billets, de vignettes, d'abonnements, etc. Les biens sont produits par des entreprises tenues entièrement ou partiellement par l'Etat ou des organisations de la société civile.

La logique de la rivalité et de l'exclusion se trouve également à la base de la définition des *biens publics mondiaux*. Kaul, Grunberg et Stern<sup>111</sup> définissent ces derniers en ajoutant les critères suivants :

*Un bien public mondial est celui qui ne concerne pas seulement un groupe de pays.*

*Ses avantages doivent atteindre un large spectre de la population mondiale et non seulement des groupes socio-économiques définis sur les revenus, l'appartenance ethnique, la religion etc.*

*Il doit répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre celles des générations futures.*

Les auteurs identifient des biens publics mondiaux et des maux mondiaux correspondants. Pour les biens mondiaux, la non-exclusivité et la non-rivalité des avantages sont considérées comme critères de base (Figure 19). Un exemple de bien public mondial est la couche d'ozone. Personne ne peut être exclu des effets protecteurs de la couche d'ozone et surtout il est impossible de quantifier la couche d'ozone employé par chaque personne et de faire payer les dégâts à chacun. Or, la non-rivalité n'est pas

---

<sup>111</sup> KAUL, I., GRUNBERG, I. et al. (2002) La définition des biens publics mondiaux dans: *Les biens publics mondiaux: la coopération internationale au XXIe siècle* (p. 27-46), Paris, Economica



une caractéristique de la couche d’ozone, car c’est un bien fini, et le fait d’être employé par des uns en limite la quantité disponible pour les autres générations.

Pour les biens et les situations engendrés par l’homme, il n’y a pas de rivalité d’utilisation ; ils peuvent servir à tous les personnes habitant sur terre simultanément. P.ex. la paix, c’est une situation qui peut bénéficier à toute la population mondiale en même temps.

**Figure 19: Typologie sélective des biens publics mondiaux**

**Les préoccupations mondiales en tant que biens collectifs mondiaux : typologie sélective**

Classe et type de bien mondial	Avantages		Nature du problème d’offre ou d’utilisation	Mal mondial correspondant	Coûts	
	Non exclusifs	Non rivaux			Non exclusifs <sup>a</sup>	Non rivaux <sup>b</sup>
1. Indivis mondial naturel						
Couche d’ozone	Oui	Non	Surutilisation	Épuisement et rayonnement accru	Oui	Oui
Atmosphère (climat)	Oui	Non	Surutilisation	Risque de réchauffement mondial	Oui	Oui
2. Patrimoine mondial fabriqué par l’homme						
Normes et principes universels (comme les droits de l’homme universels)	En partie	Oui	Sous-utilisation (répression)	Violation des droits est injuste	En partie	Oui
Connaissances	En partie	Oui	Sous-utilisation (manque d’accès)	Inégalité	En partie	Oui
Internet (infrastructure)	En partie	Oui	Sous-utilisation (obstacles à l’entrée)	Exclusion et disparités (entre les riches et les pauvres en information)	En partie	Oui
3. Situations mondiales						
Paix	Oui	Oui	Offre insuffisante	Guerre et conflit	En partie	Oui
Santé	Oui	Oui	Offre insuffisante	Maladies	Oui	Oui
Stabilité financière	En partie	Oui	Offre insuffisante	Crises financières	Oui	Oui
Libre-échange	En partie	Oui	Offre insuffisante	Marchés compartimentés	Oui	Oui
Absence de pauvreté <sup>c</sup>	Non	Non	Offre insuffisante	Guerres civiles, criminalité, violence	Oui	Oui
Durabilité environnementale <sup>c</sup>	Oui	Oui	Offre insuffisante	Écosystèmes déséquilibrés	Oui	Oui
Équité et justice <sup>c</sup>	En partie	Oui	Offre insuffisante	Tensions et conflits sociaux	Oui	Oui

*Note :* Cette typologie inclut surtout les grandes questions qui ont fait l’objet des études de cas recueillies ici. En outre, elle traite uniquement les biens et maux collectifs mondiaux finals, non les biens inter-médiaires tels que les régimes et institutions mondiaux.

<sup>a</sup> Ici, non exclusif signifie qu’il est difficile pour quiconque d’éviter de supporter les coûts du mal collectif.

<sup>b</sup> Ici, non rival signifie que le fait qu’une personne soit affectée par un mal collectif — comme la maladie — ne réduit pas la mesure dans laquelle autrui est affecté.

<sup>c</sup> La demande de ces biens existe dans la mesure où l’utilisation excessive de l’indivis naturel mondial ou la sous-utilisation du patrimoine commun fait par l’homme prennent des proportions alarmantes.

*Source: (Inge Kaul, Isabelle Grunberg, & Marc A. Stern, 2002), p.201*

Les biens publics mondiaux sont classifiés par les auteurs en :

- indivis mondial naturel tels que la couche d’ozone et le climat
- des biens fabriqués par l’homme, comme les droits universels, la connaissance, l’internet
- des situations mondiales, telles que la paix, la santé, la stabilité financière, l’absence de la pauvreté, la durabilité environnementale, l’équité et la justice.

Les maux qui leurs correspondent sont attribués à la surutilisation des biens d’origine naturelle ou de l’offre insuffisante des biens et des situations produits par l’homme. Les désavantages des maux publics mondiaux sont aussi examinés en termes d’exclusivité et

de rivalité. Les maux publics mondiaux sont caractérisés par des coûts entièrement ou partiellement non-exclusifs et entièrement non-rivaux. Par exemple, l'épuisement de la couche d'ozone est non-exclusif ; cela signifie que personne ne peut échapper à la détérioration de l'atmosphère. Egalement, le désavantage est caractérisé par la non-rivalité, c'est-à-dire que le fait que quelqu'un souffre de l'augmentation des rayons nocifs n'épargne pas les autres. D'ailleurs, tous les maux mondiaux publics sont entièrement non-rivaux ; chacun peut en souffrir indépendamment des autres ; en plus, pour certains maux publics mondiaux, notamment dans le domaine de la santé, plus le nombre de personnes touchées est grand, plus la probabilité d'être touché pour les autres est grande.

Les auteurs font également la distinction entre les biens mondiaux purs : ceux qui sont universaux et profitent donc à toute la population mondiale, et les biens mondiaux imparfaits, qui tendent à l'universalité. La couche d'ozone est un bien public mondial impur car sa quantité n'est pas illimitée, tandis que les rayons du soleil sont un bien public pur par excellence. Le concept du bien public mondial a apparu avec la prépondérance de la globalisation et, par conséquence, des échanges entre les pays.<sup>112</sup> C'est l'intensification des échanges qui a multiplié les externalités internationales et il est nécessaire de considérer des biens comme la stabilité financière, la santé ou l'absence de la pauvreté, comme biens publics mondiaux. Avec le progrès technologique, les distances physiques ont diminué. Les personnes et les problèmes se déplacent dans des temps très courts. Les pandémies, les guerres, les crises financières, la pauvreté se transportent sur des cercles plus larges qu'au début du dernier siècle.

Mis à part l'indivis naturel, les autres biens déploient leurs conséquences dans les pays voisins ou ceux ayant des relations étroites. Ces conséquences dépendent également de la taille géographique et économique du pays et du degré d'interaction avec les autres pays.

Le dernier message du Conseil Fédéral sur la coopération internationale nous présente les intérêts du gouvernement suisse à financer le développement des autres pays.<sup>113</sup> Le

---

<sup>112</sup> KAUL, I. & CONCEIÇÃO, P. (2006) *The new public finance*, New York, Oxford University Press

<sup>113</sup> FF(2012) Op. cit. p.27-8

message reflète une logique de choix collectif et exprime la nécessité de considérer les intérêts nationaux dans la continuation de l'aide au développement. Ceci mène aussi à déterminer les domaines et le genre d'activités dans lesquelles l'APD aurait la légitimité d'exister en dehors des motivations de solidarité internationale. C'est ici que l'intervention des ONG en tant que mandataire peut trouver son sens pratique. En faisant une redistribution volontaire des revenus, elles disposent d'une vraie légitimité d'action à l'étranger. Elles sont mandatées directement par les payeurs et la destination de la contribution est connue en avance. Leur forme juridique qui exclut la redistribution des surplus crée une relation de confiance. En soutenant leurs programmes et en les mandant pour des projets, le gouvernement appuie la partie de la population qui alimente les programmes des ONG.

Il est intéressant de remarquer que par rapport aux biens publics mondiaux, les pays se comportent comme les individus par rapport aux biens publics.<sup>114</sup> Pour fournir des biens publics mondiaux en quantité suffisante, des instances internationales œuvrent comme représentantes des pays participants. Le caractère même des biens demande une coopération entre les pays.

Il est important de prendre en compte le caractère collectif des biens publics mondiaux lors de l'établissement des relations internationales. Or, vaincre le paludisme au Burkina Faso n'influencera pas la condition de santé dans les pays scandinaves. Construire un bon système éducatif au Népal n'influencera en rien le niveau de vie en Suisse. Augmenter le niveau de vie en Bolivie n'apportera pas d'avantage direct à la Finlande. Il est nécessaire cependant de réaliser l'interconnexion entre les différents domaines ; la santé ne peut pas s'améliorer à long terme si l'éducation stagne, la croissance économique ne peut pas surgir dans un pays avec une éducation faible, et ainsi de suite.<sup>115</sup> Donc, indirectement, tout bien public mondial ou régional, pur ou impur, joue son rôle dans la création d'un monde plus juste. La justification de l'APD devrait s'appuyer aussi sur cette façon de

---

<sup>114</sup> KAUL, I., GRUNBERG, I. et al. (Eds.) (2002) *Les biens publics mondiaux; la coopération internationale au XXIe siècle*. Paris, Economica

<sup>115</sup> SEN, A. (2000) *Un nouveau modèle économique, Développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob

penser. Considérer l'aide comme charité ou comme instrument politique est une vision dépassée qui restreint l'espace de travail.

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) intègrent cette vision du développement comme amélioration systémique des conditions de santé, de l'éducation, de l'augmentation du niveau de revenu, de l'égalité entre hommes et femmes, et de la préservation de l'environnement.<sup>116</sup> Les résolutions des Nations Unies mettent en exergue la responsabilité des pays riches envers ceux développés, la responsabilité de celui qui détient le pouvoir:

*We recognize that, in addition to our separate responsibilities to our individual societies, we have a collective responsibility to uphold the principles of human dignity, equality and equity at the global level. As leaders, we have a duty therefore to the entire world's people, especially the most vulnerable and, in particular, the children of the world, to whom the future belongs.*<sup>117</sup>

D'ailleurs le 8ème objectif du millénaire porte sur la création des réseaux, notamment le développement de systèmes de commerce et des systèmes financiers plus justes.<sup>118</sup>

Le développement des pays les moins avancés est considéré comme un devoir, et non pas comme une opportunité de commerce. L'aide actuelle est considérée insuffisante pour atteindre les objectifs en question. Un des sous-objectifs est d'augmenter l'APD à 0.7% du PNB. La Suisse n'a pas encore atteint cet objectif ; en 2010 elle donnait à l'APD 0.4% de son PNB. Or, en 28 février 2011 le parlement a décidé d'augmenter le budget de l'APD à 0.5% du produit intérieur brut d'ici 2015<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> UN (2011), consulté le 24.03.2011, sur: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

<sup>117</sup> UN (2000) *United Nations Millennium Declaration*, consulté le 23.03.2011, sur: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>, p.1

<sup>118</sup> UN (2010) *The Millennium Development Goals Report*, consulté le 23.03.2011, sur: <http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/MDG%20Report%202010%20En%20r15%20-low%20res%2020100615%20-.pdf>

<sup>119</sup> FF (2012) Op. cit.

### 2.2.3 DES ONG COMME RÉSULTAT DE L'ÉCHEC DE L'ÉTAT

Les avantages des ONG par rapport aux entreprises lucratives à offrir des biens et services spécifiques ont été présentés dans les sections précédentes. Vu que l'Etat finance une partie de l'aide et la justifie comme en faveur du pays, le caractère collectif du développement a été recherché sur la base des définitions des biens publics mondiaux. Les externalités positives de l'APD suisse sont mesurables seulement lorsqu'on parle des retombées économiques. Ceci semble un argument suffisant à lui-même pour la continuation de l'aide. La question se pose pourquoi l'Etat ne met pas en œuvre l'APD par ses propres structures, mais fait recours aux ONG.

Une raison de l'absence de l'Etat dans la production de certains biens et services de caractère collectif serait organisationnelle : selon Hansmann, les structures publiques nécessitent des chaînes d'autorité et de contrôle, difficiles à mettre en place.<sup>120</sup> Les hiérarchies sont très bien définies et les chemins entre les décideurs et les acteurs sont plus longs dans les structures étatiques que dans les structures privées. Plus l'organisation est grande, plus la communication devient difficile. Dans le cas de la DDC, le nouvel organigramme entré en vigueur en octobre 2008 devrait alléger les structures opérationnelles. La structure de l'organisation reste pourtant pyramidale (Annexe 4), organisée d'abord selon les grands domaines d'activité et ensuite selon les espaces géographiques. Les prolongations d'un organigramme sont plus aisées dans les petites structures matricielles que dans les grandes structures pyramidales. L'aide au développement reste un domaine expérimental, malgré plus de 50 ans d'expérience ; les domaines prioritaires changent souvent et les ONG, structures légères et flexibles, s'adaptent plus rapidement aux nouvelles conditions, parfois trop vite.

---

<sup>120</sup> HANSMANN, H. B. (1980a) The Role of Nonprofit Enterprise, *The Yale Law Journal*, 89, Yale, Yale University, p. 835-901

Les avantages des ONG sur le domaine public ne sont pas uniquement organisationnels, mais aussi économiques. Dans son article sur la nature de l'entreprise, Coase<sup>121</sup> explique les conditions dans lesquelles une organisation entreprendra une transaction supplémentaire en se focalisant sur la portée économique de l'action. Selon Coase, le coût d'une transaction supplémentaire croît avec l'agrandissement de l'organisation. A un moment donné, le coût d'une transaction supplémentaire égalera ou dépassera le coût d'obtention de la transaction dans le marché. A ce point, l'entreprise arrêtera de produire elle-même et externalisera la production. Selon Coase, la propension d'une organisation à entreprendre une action supplémentaire sera en relation inverse avec:

- le coût de la transaction supplémentaire
- le risque que l'entrepreneur fasse des erreurs
- la hausse des prix de revient suite à l'agrandissement de l'entreprise

Essayons d'imaginer la DDC comme une institution qui raisonne en termes strictement économiques. Le domaine de l'aide au développement étant très hétérogène, le gouvernement, manquant d'expérience, subirait des coûts très importants en voulant produire par lui-même les services d'aide au développement. Tout d'abord parce que les structures étatiques sont lourdes et coûteuses à mettre en place, d'autant plus que l'aide au développement reste un domaine expérimental, dont les coûts d'entreprise sont élevés. Faire recours à une organisation spécialisée aide à baisser sensiblement les coûts. Les risques d'erreur d'une organisation entreprenant une nouvelle activité sont plus grands que ceux d'une organisation qui détient une expérience du pays et du travail ; mandater une ONG est de ce fait une solution intelligible, surtout s'il faut tâter le terrain. Elles sont également plus flexibles de par leurs tailles et les contrats à court terme.

Le personnel et les structures publiques présentent des coûts importants de mise en place et d'entretien. Les difficultés concernent d'abord les infrastructures et les connaissances du contexte dans le pays hôte. En étant souvent déjà sur place, les ONG épargnent sur l'établissement, mais en même temps, elles disposent des connaissances du domaine

---

<sup>121</sup> COASE, R. H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, London, LSE, 4(16), 386-405

concerné et de l'environnement politique, économique et social. Ceci constitue un avantage à court terme, surtout au moment de débiter l'activité dans un pays. Dans le cas de la Suisse, les priorités géographiques ainsi que les domaines d'intervention changent souvent. La probabilité de rentabiliser les coûts initiaux est ainsi faible.

En ce qui concerne les coûts du personnel, ceux-ci sont également plus élevés dans le domaine public. Pour la Suisse en particulier, les salaires du secteur public des activités sociales sont plus élevés que dans le secteur privé. Comme cela paraît aussi dans l'**Erreur ! Source du renvoi introuvable.** et dans l'Annexe 3, la médiane du salaire moyen du domaine public des activités sociales est d'environ 70% plus élevée que dans le secteur privé.

Hansmann identifie en outre la demande pour un service comme un facteur qui va partager les tâches entre les pouvoirs publics et les ONP. Si la demande par rapport à la population totale est faible, les ONP peuvent être plus appropriées pour exercer un service.

Considérons la demande pour l'APD venant de la population et des lobbies privés.<sup>122</sup> La demande est très hétérogène. La volonté populaire est que les pays en développement se développent, or les sommes que chacun est prêt à dépenser varie. En outre, les priorités diffèrent d'une personne à l'autre. Ceci fragmente davantage la demande pour de l'aide au développement et favorise la création d'organisations s'occupant de problématiques précises et à petite échelle.

La demande est également un facteur explicatif de la prise en charge d'un service par un secteur plutôt que par un autre. Dans son article de 1977, Weisbrod cherche à découvrir les facteurs qui déterminent si un bien va être fourni par le marché, par le gouvernement

---

<sup>122</sup> Pour plus d'analyses sur la demande pour l'aide au développement, voir les travaux dans: MARTENS, B., MUMMERT, U. et al. (2002) *Institutional Economics of Foreign Aid*, Cambridge, Cambridge University Press

ou par le secteur non-lucratif. Sa démarche vise à prédire les conditions dans lesquelles le secteur non-lucratif développera, grandira et déclinera.<sup>123</sup>

Une demande pour les biens publics par rapport au schéma d'imposition appliqué par le gouvernement existe. Plus cette demande excède l'offre du bien public, plus le secteur non lucratif est large.

Plus la demande mentionnée plus haut est hétérogène, plus sa variance est grande. Plus la variance est importante, plus il y a lieu pour des insatisfactions et plus le secteur non-lucratif sera large.

L'hypothèse de base est que les citoyens insatisfaits de l'offre des biens collectifs développent le secteur non-lucratif. Ils créent des organisations qui produisent des biens collectifs pour compléter l'offre de l'Etat.

L'hétérogénéité de la population est prise en compte comme approximation pour l'hétérogénéité de la demande. Les variables explicatives incluent la variance des revenus, des âges, de l'éducation, de la diversité de religion, de l'origine et de l'habitat.

Enfin, Hansmann rappelle un autre avantage des ONP : la possibilité de la concurrence ; les ONG sont nombreuses et laissent plus de place à la logique du marché, chose que le secteur public ne peut pas faire. Mark Robinson<sup>124</sup>, en discutant sur les contrats entre gouvernements et ONG, attribue ce point de vue « pratique » sur les ONG aux critiques néolibérales envers l'Etat providence. Le déclin économique des années 80 aurait aussi influencé la propagation des ONG, suite aux baisses des dépenses publiques. Enfin, la démocratisation et la libéralisation de beaucoup de pays aurait ouvert une espace pour l'action des ONG. Par ailleurs, l'augmentation du nombre des ONG correspond avec la décolonisation de nombreux pays africains.

---

<sup>123</sup> WEISBROD, B. A. (1977) Toward a Theory of the Voluntary Sector in a Three-Sector Economy, In: B. A. Weisbrod (Ed.), *The Voluntary Non-profit Sector* (pp. 51-76), Lexington, Toronto: Lexington Books., p.51

<sup>124</sup> ROBINSON, M. (1997) Privatizing the voluntary sector : NGOs as Public Service Contractors, in: M. Edwards & D. Hulme (Eds.) *NGOs, states and donors : too close for comfort?* (pp. 59-78), New York: St. Martin's Press, Save the Children



L'argument du déclin économique ne correspond pas aux cas des ONG suisses, puisque celles-ci ont proliféré dans les années 60 parallèlement à l'augmentation de l'APD (cf. 1<sup>ère</sup> Partie). Egalement, la Suisse n'a jamais eu de colonies, donc pas de remords liés à ces dernières non plus. Reste le fait que la révolution politique et sociale des années 60 a motivé plus d'une personne à participer à la création d'un monde plus juste, ce qui a augmenté sensiblement le nombre d'ONG.

Il est évident que c'est la volonté des personnes qui se trouve à la base de la création des ONG. Ce sont leurs propres motivations qui les poussent à s'engager dans des ONG du développement. Dès qu'une ONG existe comme structure avec sa propre bureaucratie, la motivation de *pérennité*<sup>125</sup> entre en jeu. Les managers d'une structure souhaitent qu'elle continue à exister et à poursuivre sa mission. C'est en fonction de cela qu'ils se comportent envers leurs sources de financement. Les ONG continuent à exister parce qu'elles continuent à trouver des fonds. Elles reçoivent des fonds parce qu'elles poursuivent des intérêts qui sont ceux des donateurs.

---

<sup>125</sup> MIGNON, S. (2009) La pérennité organisationnelle, un cadre d'analyse : introduction, *Revue française de gestion* 02(192), 73-89

### 2.2.4 UNE VISION POLITIQUE DE L'APD ET DE LA PLACE DES ONG DANS SA DISTRIBUTION

Dans son article « The role of evaluation in foreign aid programs »<sup>126</sup>, Bertin Martens traite des rôles des différents acteurs de l'APD, des interconnexions qui existent entre eux et du rôle de l'évaluation comme instrument d'incitation. Son modèle schématise les motivations des acteurs, en donnant un aperçu des possibilités d'incitation dans des différentes situations de la distribution de l'APD. Plus qu'un instrument précis, les équations de Martens sont des outils de représentation des facteurs et des acteurs à prendre en compte dans la compréhension du processus de distribution de l'APD.

Martens identifie tout d'abord deux sources de demande pour l'aide au développement : les contribuables et les fournisseurs de l'aide.

Les contribuables souhaiteraient une redistribution des revenus en faveur des PVD, en raison de leurs sentiments de solidarité, de dissonance cognitive, etc. Dans le modèle de Martens, ce groupe souhaiterait la maximisation de son bonheur, qui est dans ce cas en lien direct avec le bonheur des bénéficiaires.

Les fournisseurs des services d'aide rechercheraient des opportunités de business. Ils souhaiteraient maximiser le profit. Martens énumère ici des compagnies commerciales, des consultants individuels et des institutions académiques qui gagnent une partie de leurs revenus en fournissant des biens et des services nécessaires à l'implémentation des programmes d'aide. L'aide pour eux serait un moyen d'élargissement des marchés d'exportation et pourrait être employée comme subside pour les opérations.

Les ONG auraient pu être classifiées dans la même catégorie que les autres fournisseurs de services d'aide. Or, elles sont classées avec les groupes de lobbying, ce qui serait dû à leur caractère ambiguë. D'un côté, ils représentent la vraie demande des contribuables pour la redistribution du revenu. De l'autre, plusieurs de ces organisations vivent de

---

<sup>126</sup> MARTENS B. (2002) The role of evaluation in foreign aid programs, In: MARTENS, B., MUMMERT, U. et al. (2002) *Institutional Economics of Foreign Aid*, Cambridge, Cambridge Univ. Press p. 154-177

l'APD acheminée à travers elles. Ces organismes présentent des caractéristiques de bureaucraties, en incluant la compétition entre les agents pour des statuts et des carrières à l'intérieur de l'organisation. Ils deviennent ainsi un espace propice à l'aléa moral.

Le quatrième groupe de demande sont les administrateurs des agences d'APD. Ce sont des personnes dont les emplois et les carrières dépendent de la continuation de l'aide. Leur performance est cependant difficilement mesurable. Aussi, Martens identifie un flux d'agents entre les agences d'aide et les fournisseurs privés de l'aide. Les statuts de certains employés des agences publiques d'aide ressemblent à celles des entreprises privées, de par les contrats de court terme sans sécurité d'emploi et possibilités de carrière.

Comme la distance géographique, culturelle et politique entre les bénéficiaires et les contribuables est importante, le cercle d'information est rompu en laissant place au risque d'aléa moral de la part des fournisseurs d'aide sur le terrain. Il revient aux politiciens, qui décident de l'allocation des fonds publics, de remédier à cette asymétrie informationnelle en informant les contribuables sur le résultat de l'APD. La motivation des politiciens à donner de l'information résulte de leur souhait de se voir réélire lors des élections suivantes. L'évaluation devient ainsi un instrument de correction d'asymétrie informationnelle, mais aussi un moyen de communication avec l'électorat. Le pays bénéficiaire, quant à lui, ne fait pas partie des demandeurs d'APD dans le modèle de Martens. Selon l'auteur, la demande des pays bénéficiaires n'est pas décisive à l'émergence de l'APD.<sup>127</sup>

### **LE MODÈLE**

Dans le modèle de Martens, l'APD est le résultat des décisions et stratégies politiques des politiciens. Ces derniers ont un seul objectif lors de l'allocation des fonds publics: maximiser le soutien politique, qui vient de la population et des fournisseurs d'aide. Ces derniers sont pris en compte, car leur soutien financier est important lors des campagnes d'élection.

---

<sup>127</sup> Ibid. p.160

Le modèle de Martens se base sur les hypothèses suivantes :

- Le budget publique  $T$  du pays donateur est distribué entre les différentes dépenses publiques.  $T_a$  est le budget alloué à l'APD.
- Les électeurs voteront pour le politicien qui maximise leurs surplus, en tenant compte de ses programmes préférés. Le surplus est fonction de la performance  $B_i$  et du budget  $T_i$
- Les fournisseurs de services d'aide voteront pour les politiciens qui maximisent leur profit  $\Pi_i$ . Celui-ci est fonction du revenu  $T_i$  et du coût d'opportunité  $C_i$  de leur effort pour implémenter le programme  $i$ .

Ainsi la fonction de l'utilité espérée du politicien  $V$  se présenterait comme suit :

$$\max V = \sum_i f(T_i - C_i) ; I(B_i - T_i) \quad (1)$$

$I$  est l'information donnée aux électeurs sur la performance des programmes et sur les sommes dépensées. Les contribuables ne peuvent pas s'informer eux-mêmes, donc l'information donnée par les politiciens est le seul moyen de percevoir le résultat de l'APD. Donc, un politicien dispose de deux variables pour gagner des votes : la répartition des fonds publics entre les différents programmes et l'information donnée aux électeurs. Les politiciens peuvent être tentés d'embellir l'information afin de bénéficier de plus de soutien.

D'après Martens, l'information est la seule variable que les politiciens peuvent vraiment contrôler, et ceci à travers l'évaluation. La quantité et la qualité d'évaluation sont les seuls variables instrumentales, puisque l'allocation des fonds se fait pratiquement selon les préférences des électeurs - facteur exogène - et le segment auquel ils souhaitent appartenir (gauche, droite, pro-aide, etc.).

Une partie du budget est ainsi employé pour l'évaluation de la performance des programmes d'aide. Logiquement, la quantité optimale doit viser un équilibre entre les dépenses supplémentaires dans le but d'atteindre les objectifs de l'APD et les dépenses supplémentaires pour assurer la performance souhaitée de chaque unité de monnaie dépensée, ce qui est le but premier d'une évaluation.

Or, comme c'est la seule variable contrôlable par les politiciens, elle peut être employée en fonction de leurs intérêts. Ils peuvent diminuer la part du budget dépensé en

évaluation, et par là même la pression exercée sur les fournisseurs de l'aide et augmenter leurs marges de profit. Ceci diminue la performance du programme et le bien-être du contribuable.

#### LES FOURNISSEURS D'AIDE

La performance de l'aide ne dépend pas des politiciens, mais de l'agence d'aide et des fournisseurs d'aide. L'influence des politiciens peut être indirecte, à travers les évaluations et le monitoring, qui servent d'incitations pour les metteurs en place.

Les fournisseurs d'aide, quant à eux, souhaitent maximiser le profit et Martens écrit la fonction de profit comme suit:

$$\max \Pi = (1 - p) t_i - C_i \quad (2)$$

$$p = g((B^* - B), E, P_x) \quad (3)$$

$p$  - risque de se faire découvrir par l'agence de l'aide

$E$  - ressources allouées à l'évaluation

$t_i$  - rémunération pour le projet

$B^*$  - performance convenue au départ

$B$  - performance réelle

$P_x$  - risque d'être découvert par des organismes externes (journalistes, ONG, etc.)

La performance  $B$  est fonction croissante et convexe du coût d'opportunité de l'effort entrepris par le fournisseur  $C$ .

$$B = F(C) \text{ avec } f' > 0 \text{ et } f'' < 0 \quad (4)$$

Ainsi, la seule variable que le fournisseur peut contrôler c'est l'effort. Pour une rémunération donnée et un risque de découverte espéré, il va être tenté de baisser les coûts afin de maximiser le profit. Si la somme attribuée à l'évaluation  $E$  augmente, le risque d'être découvert augmente aussi. Le fournisseur doit augmenter sa performance, afin de diminuer le risque  $p$  (équation 3), mais pas au-delà du niveau  $C^*$  nécessaire pour arriver au niveau de performance  $B^*$ , sauf dans le cas d'une aversion complète au risque (équation 2). Or, comme Martens le fait remarquer, les fournisseurs disposant d'une

aversion au risque maximale sont trop chers pour gagner des appels d'offres. C'est ainsi qu'ils sont éliminés du marché.

L'évaluation est un remède de deuxième main à l'asymétrie informationnelle. La qualité de l'évaluation peut aussi être modifiée en manipulant le ratio de budget dépensé en collecte de données par rapport au ratio dépensé en réalisation du projet. L'évaluation n'est ainsi pas une solution à l'asymétrie informationnelle, car elle est soumise à l'aléa moral. Martens considère la possibilité d'une évaluation par une source externe, comme solution à l'aléa moral. Or, le souci d'aléa moral intervient aussi ici : les consultants externes disposent des fonctions de profit semblables à ceux des autres fournisseurs. Sauf qu'une fois qu'ils ont conclu le contrat, la rémunération est fixée, et ils auraient tendance à diminuer les efforts de collecte de données.

### **L'AGENCE D'AIDE**

Dans le modèle de Martens, l'agence d'aide et les politiciens ont des intérêts identiques, hypothèse qui tombe par la suite. La question qui se pose pour les deux concerne la part du budget qui financera l'évaluation.

Les variations du modèle concernent la concordance des intérêts de l'agence et des fournisseurs. Dans le cas d'une parfaite concordance entre les deux, l'agence fait le moins de contrôle possible afin de permettre aux fournisseurs de maximiser le profit. Ceux-ci, étant conscients du bas niveau de contrôle, déploient le minimum d'efforts pour atteindre le but  $B^*$ . Comme la performance diminue, le risque d'être découvert par les sources externes d'information augmente. Les fournisseurs entreprennent des efforts pour aller à l'encontre du risque de découverte.

Dans le cas contraire, où les seuls principaux de l'agence et des politiciens sont les électeurs, leur seule mission est de maximiser le surplus des contribuables. L'instrument en est de nouveau l'évaluation. Si l'évaluation  $E = 0$ , l'aléa moral est maximal, et la performance de l'aide est minimale. Le choix de la quantité optimale d'évaluation est déterminé par l'aversion au risque du fournisseur.

**QUELLE UTILITÉ DU MODÈLE DE MARTENS POUR DÉCRIRE LE COMPORTEMENT DES ONG ?**

Dans la situation où le fournisseur de l'aide est une ONG, on s'attend à ce que le bénéfice soit zéro. Donc, en transformant l'équation (2) on obtient l'équation suivante :

$$C_i = (1 - p) t_i \quad (5)$$

L'effort est fonction croissante de la rémunération et fonction décroissante du risque d'être découvert par l'agence. Ceci signifie qu'en absence du profit le risque d'être découvert par le principal est une incitation négative à l'effort. Puisque le risque d'être découvert est fonction des sommes allouées à l'évaluation, cette dernière est à son tour une incitation négative à l'investissement dans le projet. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une hausse de la proportion de l'évaluation dans le budget d'un projet entraîne une baisse automatique de la somme disponible pour le budget opérationnel et une baisse de l'effort l'accompagnant.

Le risque est aussi fonction de l'écart entre performance et objectifs. Si le paiement est fait après l'évaluation, cette dernière peut devenir une incitation positive à l'augmentation de l'effort, ce qui réduit l'écart ( $B^* - B$ ) et diminue le risque  $p$ .

Le modèle de Martens met en évidence la possibilité de cercles vertueux ou vicieux dans la réalisation d'un projet dans des conditions d'aléa moral. La présence du risque d'être découvert diminue le bénéfice espéré, ce qui incite l'agent à réduire le risque en diminuant l'écart entre performance et objectifs.

Si les agents agissent de façon égoïste, le résultat du jeu est nul : une possibilité d'augmenter le profit lors de l'évaluation est de baisser les coûts  $C$  (équation 2). Ce comportement semble insensé, puisque la baisse de l'effort va augmenter l'écart entre le résultat et l'objectif et diminuer la rémunération en cas de post-paiement (équation 3).

Le choix de la quantité optimale d'évaluation est déterminé par l'aversion au risque du fournisseur. Il reste à mesurer ce dernier.

Le modèle de Martens met en évidence l'importance de l'existence des structures externes d'évaluation. L'incitation produite est positive.

Par contre, le modèle de Martens est peu réaliste quant au timing de paiements. Dans son modèle, le paiement est fait à la fin. Le moment de paiement et le fait qu'il soit ou non

corrélé à la performance sont des facteurs importants dans la détermination de l'effort. En réalité, les paiements sont décidés à l'avance. Ce qui découlerait d'une bonne performance c'est une bonne réputation, ce qui peut être accompagnée de la possibilité de futurs contrats.

Les ONG, en tant qu'organismes sans but lucratif n'ont pas la maximisation du profit comme objectif. Le modèle de Martens ne les prend pas en compte comme facteurs de décision dans l'allocation des ressources de la part des politiciens.

Martens considère l'APD comme élément de la décision de l'électeur. Or, dans le cas concret de la Suisse, l'importance de l'APD est infime par rapport au RNB et elle ne constitue pas un élément de campagne électorale et n'engendre pas de discussions publiques.

L'agence de l'aide est elle-même une structure qui existe grâce à l'APD. La DDC a ses propres intérêts à exister en tant que structure. En dehors de la poursuite de la mission, la longévité de la structure même est importante pour ses managers.

Le contribuable suisse peut aussi soutenir de façon privée l'aide au développement à travers les ONG. Sa demande directe pour de l'AD s'exprime à travers les dons privés. La demande pour de l'APD est de son côté moins claire et difficile à quantifier, puisque l'APD ne constitue pas un critère de campagne d'élection ou de décision électorale.

Le schéma de Martens répond partiellement à la situation des acteurs suisses de l'APD. Il met en évidence l'importance de la politique intérieure sur les prises de décision concernant la politique d'APD. Il ne tient cependant pas compte du facteur de continuité de l'agence d'aide et du fait que sa structure dépend de ses propres agents. A rappeler en passant que la part du budget de la DDC distribuée par les ONG s'élève à 15%, ce qui correspondait en 2009 à 199 millions de francs, soit environ 10% de l'APD totale de la Suisse. Comme Martens l'indique dans son modèle, les ONG vivent de l'APD et de l'autre côté elles représentent la demande de la population pour la redistribution de revenus. Qu'en est-il des ONG financées par la DDC ? Quel est leur comportement en tant qu'organisation préoccupée par sa pérennité ? Comment la relation financière avec la DDC influence-t-elle ses choix stratégiques et opérationnels ? Ces questions seront traitées dans la troisième partie de ce travail.



## **2.3 REVUE D'ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LE COMPORTEMENT DES ONG**

Le comportement des ONG peut changer en fonction du pays d'origine, de la culture organisationnelle, de l'environnement économique, politique et social. Cette section expose quelques recherches empiriques qui signalent et décrivent le comportement des ONG dans des situations et pays différents.

### **2.3.1 L'INFLUENCE DE LA COMPÉTITION SUR LE COMPORTEMENT DES ONG**

Dans leur article de 2002, *The ONG Scramble*<sup>128</sup>, Cooley et Ron étudient le comportement des ONG internationales (ONGI) et des organisations internationales (OI). Ils suggèrent que des impératifs institutionnels peuvent renverser leurs efforts, prolonger des projets d'aide inappropriés ou promouvoir une compétition destructive entre des acteurs transnationaux.

Cooley et Ron défendent la thèse que plusieurs aspects du comportement des OI et ONGI peuvent être expliqués par des analyses matérialistes et un examen des contraintes produites par l'environnement institutionnel du secteur.

La première proposition concerne la concurrence qui s'installe dans le secteur suite à la croissance de ce dernier. Le nombre grandissant des OI et des ONGI augmente l'incertitude, la compétition et l'insécurité dans le secteur transnational. La deuxième proposition soutient l'idée que la marchandisation de nombreuses activités des OI et ONGI génère des incitations qui produisent des résultats dysfonctionnels. L'emploi d'appels d'offres et de contrats renouvelables par les donateurs entraîne des prolongations de projets inutiles, des comportements anti-productifs et un manque d'échange d'informations utiles entre les ONG actives dans les mêmes régions.

Selon Cooley et Ron, le comportement dysfonctionnel est une réponse à la pression prédictible et systématique des institutions. Les acteurs locaux profitent de ces incitations perverses pour mener plus loin leurs agendas opportunistes.

---

<sup>128</sup> COOLEY, A. & RON, J. (2002) The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action, *International Security*, 27, 5-39

Cooley et Ron identifient les contrats basés sur la performance, les contrats renouvelables et les contrats à durée déterminée, comme sources d'insécurité organisationnelle. Ce type de contrats crée des incitations contreproductives et des problèmes principal-agent. L'opportunisme et les résultats dysfonctionnels sont spécialement aigus lorsque des différents groupes cherchent le contrôle sur le même projet. Ils arrivent au résultat que les INGO répondent aux incitations contractuelles et les pressions organisationnelles comme les entreprises font dans les marchés.

Les recommandations de Cooley et Ron pour les ONG portent principalement sur la diversification des sources de financement en dehors des donateurs institutionnels tels que les gouvernements et les OI. Les donateurs, de leur côté, doivent réduire l'incertitude organisationnelle et créer des incitations positives en prolongeant la durée des contrats et en encourageant les ONG à s'exprimer librement.

Les résultats de l'étude de Cooley et Ron contredisent au premier abord la théorie de Hansmann<sup>129</sup>, selon laquelle les structures non-lucratives sont mieux adaptées à des activités où les bénéficiaires et les payeurs ne sont pas les mêmes. Les quelques 100 interviews qu'ils ont menés auprès des membres du CICR, de l'ONU, des ONGI, et des officiers militaires montrent que certaines ONG peuvent résister aux pressions matérielles, soit grâce à des particularités du financement et de la culture organisationnelle, soit grâce à des leaders remarquables.

Il est à retenir ici que le nombre et le caractère des principaux sont importants pour l'indépendance de décisions des agents. Une première proposition est qu'un nombre très restreint de donateurs a des conséquences négatives sur le fonctionnement d'une ONG. La dépendance financière et l'insécurité la poussent à s'aligner dans les mêmes domaines et les même pays que les donateurs, sans tenir compte de ses propres particularités et des intérêts des populations qu'elle est censée servir. L'atomicité des donateurs est-elle la solution parfaite ? Quels en sont les désavantages ? Ces questions sont éclairées dans la 3<sup>ème</sup> partie de ce travail.

---

<sup>129</sup> HANSMANN, H. B. (1980a) The Role of Nonprofit Enterprise, *The Yale Law Journal*, 89, 835-901

### 2.3.2 SUR LA CONVERGENCE DES DOMAINES D'INTERVENTION ENTRE DONATEURS ET ONG

Dans leur article “Does Marketisation of Aid Reduce the Country-level Poverty Targeting of Private Aid Agencies?”<sup>130</sup>, Koch et Westeneng partent de deux hypothèses concernant les effets de la marchandisation de l'aide sur le ciblage de la pauvreté par les ONG.

- La première hypothèse prédit que la concurrence pour l'obtention des fonds tend à favoriser les pays à revenus intermédiaires où les agences d'aide privées peuvent plus facilement obtenir des résultats.
- La deuxième hypothèse soutient la convergence des domaines et des pays d'intervention entre ONG et donateurs, la première suivant le deuxième.

Koch et Westeneng considèrent les agences privées d'aide (APA) comme doubles acteurs et emploient un modèle dit d'*acteur principal à multiples strates*<sup>131</sup> (APMS) pour prédire leur comportement. Les APA se comportent comme des agents vis-à-vis des donateurs et comme des principaux vis-à-vis des acteurs locaux du Sud, auxquels elles fournissent des fonds.

Les auteurs se basent sur le concept de capital symbolique de Bourdieu comme point de départ. Ils suggèrent que les relations à l'intérieur du réseau de l'aide peuvent être plus équitables que prévus par des modèles prenant en compte uniquement la relation qui découle du financement d'un acteur par un autre. En effet, des éléments tels que la recherche de réputation, de statut ou de prestige interfèrent dans les échanges organisationnels et les interdépendances y relatives. Les donateurs ont besoin des APA presque autant que les APA ont besoin des donateurs. De l'autre côté, les APA ont besoin des organisations de la société civile (OSC) du Sud et vice versa. Si les OSC offrent des exemples de projets à succès, les APA peuvent convaincre plus facilement les donateurs de les financer. Ainsi, les APA sont considérées comme des agents intermédiaires qui

---

<sup>130</sup> KOCH, D.-J., WESTENENG, J. et al. (2007) Does Marketisation of Aid Reduce the Country-level Poverty Targeting of Private Aid Agencies?, *The European Journal of Development Research*, 19(4), 636 - 657

<sup>131</sup> En anglais: Multiple-Layered Principal Actor Framework

échantent du capital économique contre du capital symbolique ; les donateurs fournissent des fonds en échange d'une bonne réputation, des success-stories et d'autres preuves de développement. Les APA fournissent du financement aux OSC en échange de success-stories, bonne réputation, etc. Il est possible que les APA choisissent des donateurs ayant des attentes faibles en capital symbolique et des OSC qui fournissent le plus de capital symbolique possible.

Les auteurs étudient 15 organisations de 3 pays ayant des environnements différents de financement public. Des interviews structurées ont été menées avec les chefs de programme des organisations sélectionnées, accompagnées de revues des allocations des ressources de leurs pays. Les indicateurs suivants sont choisis pour caractériser le degré de marchandisation de l'aide. Les signes + ou - indiquent la relation positive ou négative avec la marchandisation.

- Durée des contrats -
- Spécificité des contrats +
- Compétition pour les contrats +
- Stabilité des contrats -
- Coût du contrat pour le APA +

L'Allemagne présente un environnement stable avec des contrats de longue durée, peu d'appels d'offres, un coût bas des contrats et des contrats peu spécifiés. La Norvège dispose d'un environnement plus libéral, tandis que les Etats-Unis sont très libéraux dans le financement des ONG.

Les résultats démontrent que les ONG allemandes qui travaillent dans un environnement plus stable du point de vue des ressources et des contrats, tendent à choisir des pays à revenus plus hauts que les ONG norvégiennes et américaines, qui, au contraire, se dirigent vers des pays plus pauvres. Les résultats rejettent ainsi la première hypothèse, selon laquelle l'allocation des fonds d'APD influence le choix des pays et des agents en fonction de leurs chances de réussite.

Par contre, la deuxième hypothèse est vérifiée : l'intervention des APA et de leurs gouvernements convergent du point de vue géographique. Plus une APA est dépendante d'un donneur bilatéral, plus elle suit les priorités géographiques de ce dernier.

La vérification de la deuxième hypothèse réveille des doutes sur la soutenabilité de la première : les ONG ne réagissent-elles pas vraiment à l'incitation de la réussite ou pour elles la réussite est-elle synonyme de la continuité dans le temps?

Koch et Westeneng interprètent le manque de corrélation géographique entre les ONG américaines et leur gouvernement comme résultat de l'indépendance financière des premières.

Après la lecture des résultats de cette étude, il est à retenir que la marchandisation de l'aide au développement n'influence pas forcément le choix de pays selon les chances de réussite. Le comportement des ONG ne serait ainsi pas aussi opportuniste que prédit par le modèle APMS.

### **2.3.3 DE LA TRANSFORMATION DES PROCÉDURES DE TRAVAIL DES ONG**

Wallace, Bornstein et Chappman observent le processus interne des ONG et arrivent aux conclusions qui sont résumées ci-dessous.<sup>132</sup>

Les approches orientées donateurs sont très puissantes et solides et influenceraient de façon significative les ONG, leurs activités et la façon de les mettre en œuvre, peu importe le pays, la mission ou les mandats mêmes des l'ONG.

La préoccupation des donateurs au sujet de la compréhension de ce qui arrive à des milliers de kilomètres ont amené à construire des systèmes de financement et de contrôle qui ont changé la façon de travailler des ONG anglaises et des ONG locales qu'elles assistent.

Les auteurs trouvent des preuves de soumission de la part des ONG. Elles trouvent aussi des preuves de résistance et d'opposition. Mais malgré cela et l'adhésion de nombreux individus et des ONG à des idéaux de solidarité, de justice, de baisse de la pauvreté et d'inclusion, la façon dont l'aide est devenue un business, avec des règles claires

---

<sup>132</sup> WALLACE, T., BORNSTEIN, L. et al. (2007) *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, Rugby Practical Action Pub

d'engagement, de compétitivité et de succès, menace d'ébranler la raison d'être de ces organisations.

Les grandes et très grandes ONG ont subi des changements majeurs. Certaines se sont dirigées vers des partenariats en lieu et place de l'action directe. Des autres ont quitté le travail du développement pour celui de l'émergence et du plaidoyer. Une compétition se déroule entre les ONG pour la couverture des médias, pour du financement et pour de la participation dans les débats internationaux et des conférences. Plusieurs ont ouvert des offices partout dans le Nord, d'autres ont formé des alliances avec leurs branches. Ces organisations sont constamment à la recherche de nouvelles ressources de financement.

Les auteurs identifient un fossé entre les objectifs documentés, les plans et les agendas de l'action d'un côté, et le travail fait en réalité de l'autre. Les outils dominent et cela signifie que la priorité est donnée aux rapports orientés vers la recherche des fonds plutôt que vers l'analyse des défis et le rapport des difficultés et les leçons apprises.

Les moteurs de changement résultent rarement de l'évidence ou de l'expérience dans le domaine, mais plutôt des besoins bureaucratiques des donateurs et des ONG.

Les auteurs n'ont pas réussi à comprendre la dominance des outils cités plus haut. Elles penchent pour une pensée dominée par la recherche de la rationalité économique, dans laquelle l'homme cherche toujours à maximiser son bénéfice.

D'autres facteurs sont attribués à la pensée de la science newtonienne, qui a tendance à tout séparer dans les plus petites composantes possibles. Se concentrer sur les détails des particules rend difficile la compréhension de l'ensemble.

La confiance dans ceux qui travaillent est remplacée par des structures de commandement et de contrôle. Les outils prennent du temps pour être apprivoisés par les employés en laissant moins de temps aux autres activités. La concentration sur les *logical frames* biaise le rapport vers la façon dont les indicateurs ont été atteints plus que vers l'apprentissage de l'expérience.

Wallace, Bornstein et Chappman arrivent à la conclusion que les politiques d'aide et les procédures doivent être remplacées par d'autres approches qui permettent aux ONG de reprendre leur but actuel.

### **2.3.4 SUR LA POSITION DU SECTEUR DES ONG EN ESPAGNE<sup>133</sup>**

Fuertes-Fuertes et Llaudes soulignent l'importance du secteur des ONG en Espagne ainsi que le fait que les ONG espagnoles sont sensiblement dépendantes des sources publiques du financement. Ceci aurait une influence importante sur leurs activités, surtout dans leur capacité à protester par crainte de perdre des ressources.

L'étude se focalise sur l'autonomie financière, l'indépendance politique, la contribution au capital social et la transparence. Chacun de ces facteurs est quantifié et mis en relation avec la dépendance des ressources publiques. Voici quelques résultats de cette étude sur 33 ONG espagnoles :

- L'autonomie politique est plus importante dans les ONG dont le financement public est plus faible que dans la moyenne.
- La transparence n'est pas corrélée à la dépendance financière des fonds. Les auteurs soulignent le fait que l'étude est biaisée par le fait que les ONG qui participent à une étude de transparence sont forcément plus transparentes que celles qui n'y participent pas. Ceci rend les différences entre les ONG très faibles.
- Une liaison faible existe entre l'indépendance financière et le nombre de réseaux auxquels une ONG participe.

Les conclusions présentées plus haut réconfortent la thèse que les relations financières avec le gouvernement restreignent l'activité des ONG dans le domaine de la politique du développement.

---

<sup>133</sup> FUERTES-FUERTES, I. & LLAUDES, A. M. (2007) Exploring Spanish Nongovernmental Organisations for Development; an Empirical Approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 695-706

### **2.3.5 L'INFLUENCE DES INTERACTIONS ONG - OOUVERNEMENT SUR L'ISOMORPHIE INSTITUTIONNELLE**

Dans sa théorie sur le secteur non-lucratif, Weisbrod (1977) soutient la thèse selon laquelle le gouvernement subsidie le même style d'activités que celles fournies par lui-même. Ceci pousse les ONG dans la même direction que l'Etat.

*L'isomorphie* est décrite par Meyer et Rowan (1977) comme un développement de similitudes au sein des organisations appartenant en même secteur.<sup>134</sup> D'après les auteurs, les organisations qui développent des structures semblables à celles dictées par l'environnement diminuent la quantité de coordination, d'évaluation et de contrôle interne. Ces traits sont remplacés par une logique de bonne foi et de confiance. *Des produits, des services, des techniques, des politiques et des programmes institutionnalisés fonctionnent comme des mythes puissants et beaucoup d'organisations les adoptent de façon cérémonielle.*<sup>135</sup>

DiMaggio et Powell (1983) recherchent les causes des similitudes entre les organisations dans le mimétisme, la coercition et les normes.<sup>136</sup> Les domaines très structurés offrent un contexte dans lequel les efforts individuels pour gérer rationnellement l'incertitude et les contraintes mènent souvent à une homogénéisation des structures, des cultures et des outputs. Ils posent certaines hypothèses sur les conditions d'isomorphie entre organisation, qui sont réparties en deux groupes. Le groupe A concerne les relations d'une organisation avec les autres. Le groupe B porte sur les caractéristiques du secteur à laquelle l'organisation appartient. Elles se présentent comme suit :<sup>137</sup>

HA-1 Plus une organisation est dépendante d'une autre organisation, plus elle devient similaire à cette organisation dans sa structure, son climat et son comportement.

---

<sup>134</sup> MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(April), 340-363

<sup>135</sup> Ibid. p.340, nous traduisons.

<sup>136</sup> DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationnality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(April), 147-160

<sup>137</sup> Ibid. p.154, nous traduisons



HA-2 Plus l'offre des ressources d'une organisation A est centralisée, plus la propension de l'organisation A à changer pour ressembler à l'organisation source est importante.

HA-3 Moins le processus de production d'une organisation est défini, plus elle a tendance à se modeler d'après les organisations qu'elle perçoit comme ayant du succès.

HA-4 Plus les objectifs d'une organisation sont ambigus, plus la propension à suivre des modèles perçus comme importants est grande.

HA-5 Plus une organisation s'appuie sur des titres académiques pour choisir le personnel, plus l'organisation ressemble à d'autres dans le domaine.

HA-6 Plus les managers de l'organisation participent à des réseaux professionnels, plus l'organisation ressemble à d'autres dans le domaine

HB-1 Si un domaine organisationnel dépend d'une seule source de financement, le niveau d'isomorphie dans le domaine sera élevé.

HB-2 Plus les organisations dans un domaine interagissent avec les agences étatiques, plus l'isomorphie dans le domaine est développée.

HB-3 Moins les modèles organisationnels dans un domaine sont nombreux, plus l'isomorphie se répand dans le domaine.

HB-4 Plus les technologies sont floues dans un domaine, plus le changement isomorphe dans le domaine est important.

HB-5 Plus la professionnalisation dans un domaine est importante, plus le domaine tend vers l'uniformisation.

HB-6 Plus un domaine est structuré, plus il sera isomorphe.

Ramanath étudie les ONG d'hébergement en Inde et leurs méthodes de réaction en relation avec l'Etat. Il observe l'isomorphie qui est censée se développer entre les ONG suite à leur coopération avec l'Etat.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> RAMANATH, R. (2009) Limits to Institutional Isomorphism: Examining Internal Processes in NGO-Government Interactions, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 51-76

Dans l'étude de Ramanath, les ONG prises en compte ne semblent pas se conformer à l'environnement. Contrairement aux théories organisationnelles, l'étude démontre que les organisations emploient des tactiques différentes en réponse aux contraintes institutionnelles. L'isomorphie des organisations est limitée par le *path dependency* et par l'*environnement des ressources*. Le *path dependency* représente une sorte d'inertie qui est fonction des décisions prises dans le passé. Les facteurs y relatifs sont l'engagement de l'organisation à des valeurs fondamentales et l'attachement à des modèles connus comme fonctionnels. En ce qui concerne l'*environnement*, les facteurs sont le taux de rotation des employés et la rareté du temps et des ressources nécessaires pour mettre en place des changements importants.

### 2.4 SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Il est important de connaître la place des ONG dans le domaine de l'aide au développement avant d'étudier leurs relations avec le gouvernement. D'un point de vue théorique, les ONG peuvent être considérées comme un échec du marché ou comme un échec de l'Etat à mettre en place des produits et services spécifiques.

Différentes raisons de l'échec du marché sont avancées dans les travaux de Arrow (1963) et de Hansmann (1980a). Elles sont liées à l'asymétrie informationnelle et au risque d'aléa moral qui en résulte.

L'impossibilité de comparer les produits par avance, l'impossibilité de conclure des contrats clairs, ainsi que celle de contrôler le résultat final rendent le marché inapte à produire certains services. Le problème identifié par Hansmann est le coût important de la conclusion de contrats distincts pour chaque cas. L'absence de motivations monétaires diminue le risque d'aléa moral et les coûts des contrats. L'absence de profit diminue en même temps l'incitation à produire des biens de qualité. C'est la raison pour laquelle Hansmann appelle les ONP un *deuxième choix*.

Arrow (1963) identifie l'incompatibilité entre profit et confiance dans les relations à forte asymétrie informationnelle. Le fait qu'un des acteurs tient des informations cruciales pour l'autre rend le sentiment de confiance très important. La possibilité que la partie informée bénéficie de ses connaissances diminue en l'absence de profit. C'est pour cette raison que les entreprises sans but lucratif sont plus fréquentes dans les cas d'asymétrie informationnelle.

En Suisse, les entreprises lucratives participent à l'aide au développement à raison de 5% des mandats attribués par la DDC. Leur travail cependant ne peut pas être considéré comme une possibilité du secteur privé à offrir de « l'aide au développement ». Leur travail consiste à conseiller et à contrôler dans le cadre des projets de l'APD.

L'avantage des ONG par rapport au marché est ainsi expliqué par leur caractère non lucratif, qui permet l'établissement d'une relation de confiance, nécessaire dans des conditions d'asymétrie informationnelle, comme c'est le cas souvent dans la mise en place des projets d'APD. Les raisons de l'asymétrie informationnelle sont liées aux

caractéristiques mêmes des services de l'APD, notamment l'impossibilité de comparer en avance et de mesurer précisément les résultats.

Les avantages par rapport à l'Etat sont recherchés à travers des arguments économiques et organisationnels. Tout d'abord, la légitimité de l'Etat à financer l'aide au développement est questionnée en employant comme critère le caractère collectif des biens et des services en question. Ils ne sont certes pas des biens collectifs nationaux, puisque produits dans d'autres pays. La question demeure de savoir s'ils sont des biens collectifs mondiaux. Le discours public de la Confédération met en avant leurs externalités positives pour la Suisse, dans les domaines politique, économique, migratoire, sécuritaire, etc. En prenant en revue les critères des biens collectifs mondiaux ainsi que les projets d'APD financés par la Confédération, on remarque que la grande majorité des biens ne peut pas être considéré comme des biens collectifs purs. La légitimité de l'intervention d'un Etat dans le développement d'autres Etats ne peut être justifiée que par la solidarité et/ou la prise en compte des externalités positives du développement de ces derniers.

Lorsque c'est l'Etat qui finance, la question se pose de savoir pourquoi il ne met pas en place lui-même l'aide. Coase (1937) apporte l'argument des coûts marginaux. Si ceux-ci dépassent les coûts d'externalisation d'une action, l'organisation ne produira pas ou plus le bien en question. La possibilité de faire des erreurs est un autre argument d'externalisation. Cette théorie explique les raisons du recours de l'Etat aux ONG. Elle correspond parfaitement avec le cas suisse, où les coûts du secteur public sont plus élevés que ceux du secteur privé.

Hansmann (1980a) met en évidence la légèreté des structures organisationnelles comme avantage des ONP par rapport à l'Etat. Dans le secteur public les structures sont larges et lentes, tandis que les ONP sont plus flexibles. Pour l'auteur, c'est aussi l'importance de la demande qui est déterminante pour sa production. Si elle est forte, l'Etat s'en occupera. Si elle est faible, ce sera du ressort des ONP. La demande pour l'APD est relativement faible et son hétérogénéité est importante. Weisbrod (1977) prévoit que plus la demande pour un bien public est hétérogène, plus il y a de chances que ce soit le secteur non lucratif qui s'en occupe. Les ONG suisses répondent à des demandes spécifiques de groupes de populations qui ont des intérêts très hétérogènes de point de vue thématique et géographique. Ceci a été constaté dans la première partie de ce travail. L'hétérogénéité,

additionnée à la taille restreinte de la demande par rapport à la population, ne permet pas à l'Etat de mettre lui-même en place des structures permettant la réalisation des projets et des programmes d'aide au développement, d'où la nécessité de faire recours aux services des ONG.

Une autre raison de l'échec de l'Etat à entreprendre directement des actions peut relever de la *propension à garder la neutralité*, particulièrement dans le cas de la Suisse.<sup>139</sup> Intervenir directement dans le développement d'un pays signifie prendre part au déroulement de ses affaires internes et externes, et revient à soutenir les forces au pouvoir. En finançant les programmes des ONG, dont l'activité est a priori apolitique, il est plus confortable pour la Confédération d'intervenir et de coopérer avec un pays sans toutefois s'impliquer dans la vie politique de celui-ci.

Les ONG offrent plus d'assurance que les entreprises privées par leur caractère non lucratif. Le fait est que la *pérennité* organisationnelle peut inciter les ONG à se comporter de façon opportuniste. C'est pour cette raison que les relations avec les sources de financement peuvent influencer leur façon de travailler, leurs choix de domaines et de pays cibles. La délégation des tâches par le gouvernement pour mettre en place des mandats induit une relation principal-agent. Afin d'obtenir un cadre théorique pour l'étude de la relation entre les ONG et le gouvernement suisse, quelques domaines et concepts clés de la théorie des incitations ont été exposés à travers un bref résumé de quelques uns des travaux les plus significatif dans le domaine.

Les caractéristiques principales d'une relation principal-agent ont été relevées.

L'*asymétrie informationnelle* causée par la délégation des tâches du principal vers l'agent peut créer deux sortes de problèmes, catégorisés sous les noms d'*aléa moral* et de *sélection adverse*.

L'*aléa moral* est lié à l'action que l'agent peut entreprendre en sa propre faveur, en causant ainsi des dommages au principal qui ne détient pas toutes les informations. Les

---

<sup>139</sup> CHEVALLAZ, G.-A. (2001) *The challenge of neutrality*, Lanham Maryland [etc.], Lexington Books

modèles y relatifs déterminent les incitations nécessaires pour motiver l'agent à entreprendre les actions appropriées pour le principal.

Deux variables sont importantes pour le principal : l'*effort* et le *résultat*. L'*effort* est un concept étroitement relié à l'*aléa moral*. Il représente l'investissement financier ou le travail déployé par l'agent dans le cadre de la relation avec son principal. Il est difficilement observable, ce qui est la source du problème. Le *résultat du travail* quant à lui est observable, mais souvent difficilement mesurable.

La *sélection adverse* concerne les caractéristiques mêmes de l'agent. Le principal doit l'inciter à les révéler. Des modèles appelés de *signalisation* sont employés pour prédire les incitations optimales.

L'*aversion au risque* de l'agent est aussi un facteur important pour la définition des motivations nécessaires pour qu'il agisse dans l'intérêt du principal.

L'*évaluation* est un élément clé dans la théorie des incitations. Le principal peut employer l'évaluation comme un moyen de contrôle mais aussi d'incitation pour que les agents entreprennent les actions justes. L'évaluation peut aussi produire des effets sur les modalités de travail des ONG. D'après Martens (2002) l'évaluation n'est qu'un instrument politique dans les mains des décideurs de l'aide. Selon son modèle, l'évaluation peut aussi avoir des effets pervers sur la performance. Wallace et al. (2007) observent l'effet de l'évaluation des ONG par leur sources de financement et trouvent que l'augmentation des évaluations a déplacé les efforts vers la description du processus. Elles remarquent un décalage entre les objectifs et les résultats et une augmentation d'outils d'évaluation, qui empêcheraient les ONG de poursuivre leurs missions.

Le modèle offre aussi une vue d'ensemble où s'inscrivent tous les acteurs de l'aide au développement et qui souligne l'importance de la politique nationale d'un pays dans la prise des décisions concernant l'aide au développement. Est-ce le cas en Suisse ? Oui. Le discours politique laisse comprendre clairement la primauté des intérêts de la Suisse, pour laquelle l'aide multilatérale est la plus importante en termes de retombées économiques et politiques. Les ONG sont quant à elles des distributrices d'aide bilatérale. Elles doivent être attentives aux motivations de l'Etat à collaborer avec elles, comme leur originalité, leur flexibilité, leur coût plus faible, leur caractère neutre, leurs réseaux, mais surtout

leurs liens avec la population, qui donne une légitimité particulière aux dépenses publiques dans l'APD.

Une étude empirique de Cooley et Ron (2002) révèle la concurrence et les contrats à durée déterminée comme incitations à l'opportunisme des ONG. Ces modalités sont également employées par le gouvernement suisse lors de ses relations avec les ONG mandatées.

Koch et al. (2007) ne trouvent pas de relation significative entre la marchandisation de l'aide et le choix des pays selon les chances de réussite. Ils trouvent une relation entre la dépendance financière aux fonds publics et la convergence du choix de pays entre ces ONG et leurs gouvernements.

Fuertes-Fuertes & Llaudes (2007) arrivent à la conclusion que l'autonomie financière des ONG par rapport aux fonds publics permet une action politique plus importante des ONG.

La théorie voudrait que *l'isomorphie* soit un trait qui se développe entre des organismes qui ont des relations étroites sur le plan financier. Ramanath (2009) observe le contraire dans son étude sur les ONG indiennes. L'auteur explique cela par la tradition et le manque des ressources nécessaires pour mettre en place des changements.

Après cette revue théorique et empirique, les hypothèses sont posées :

H1 : L'autorité de la DDC sur les ONG est fonction de l'importance relative du financement public par rapport aux autres sources de revenu. L'autorité s'exprime par la convergence d'idées et d'action.

H2 : La recherche de pérennité organisationnelle rend les ONG plus agressives dans la recherche de fonds et dans le traitement de l'information vis-à-vis de la DDC et des autres ONG. La recherche de pérennité est aussi une des causes principales de la diversification professionnelle et géographique.

Ces hypothèses représentent le fil rouge de l'étude empirique qualitative qui est l'objet de la troisième et dernière partie de ce travail.

## **PARTIE III : L'IMPACT DES LIENS FINANCIERS AVEC LA DDC SUR LE COMPORTEMENT DES ONG SUISSES**

### **3.1 METHODOLOGIE**

Dans cette première section sont tout d'abord rappelés les concepts de base du modèle principal-agent qui constitue le cadre théorique de notre étude. Par la suite, la méthode de travail est exposée, les modalités du choix de l'échantillon et de la constitution des questionnaires sont présentées, pour finir avec une description du traitement des données.

#### **3.1.1 STRUCTURE CONCEPTUELLE**

La relation entre la DDC et les ONG s'inscrit dans une logique de délégation de tâches. La DDC emploie les ONG pour mettre en place une partie de l'APD suisse, car elle ne dispose pas des moyens physiques et humains pour le faire elle-même. La DDC n'est pas le destinataire des services qu'elle finance et de ce fait elle ne peut pas connaître le résultat final directement. Il lui est donc nécessaire de procéder à des contrôles et à des évaluations pour savoir si les biens et les services ont bien été livrés aux bénéficiaires. Cette information imparfaite du principal, appelée *asymétrie informationnelle*, peut concerner les caractéristiques de l'ONG ou bien son action. Dans le premier cas, il est question d'un problème de *sélection adverse*. L'ONG peut cacher des informations sur ses compétences dans le but d'obtenir des fonds qui permettront à l'organisation de continuer son travail. Dans le deuxième cas, l'ONG peut se lancer dans des projets peu utiles ou prendre des mauvaises décisions, parce que la nature de son travail est telle qu'elle ne risque pas de perdre de l'argent, puisque elle n'a pas de but lucratif. Il s'agit du problème d'*aléa moral*. A priori, ces problèmes ne devraient pas exister grâce au caractère non lucratif des ONG. Or, il n'y a pas que le profit qui pousse vers des comportements inappropriés. Le besoin de l'organisation de survivre et sa recherche de *pérennité* peuvent l'inciter à choisir des domaines d'intervention ou des pays pour lesquels elle ne dispose pas des connaissances nécessaires, à entreprendre ou à continuer des projets dont l'utilité est discutable, etc.



Le rôle du principal dans cette situation est très important. En tant que bailleur de fonds, il peut demander des informations sur les compétences de l'ONG et l'inciter à faire les bons choix concernant les domaines, les pays, et les procédures d'intervention.

Tout principal ne peut pas inciter un agent à révéler sa vraie nature et à prendre des bonnes décisions. Les sommes d'argent attribuées doivent être assez conséquentes pour que ce soit intéressant de contrôler l'efficacité et l'efficience de leur emploi, et résoudre ainsi le problème de l'*aléa moral*. Aussi, il faut que le principal ait les compétences nécessaires pour vérifier la capacité de l'agent et ce n'est pas le cas des petits donateurs.

En Suisse, la fondation ZEWO agit comme une entité de contrôle pour les petits donateurs. Le contrôle de l'ONG porte sur son fonctionnement, notamment sur la gestion efficace des dons et sur ses activités réelles. Elle résout ainsi en partie le problème de la *sélection adverse* en communiquant ces informations au public. Le label de qualité ZEWO permet ainsi au donneur individuel de reconnaître une organisation qui emploie les dons conformément au but, qui dispose de structures de contrôle internes et externes efficaces et dont la communication est transparente. Or, ZEWO ne vérifie pas les projets à l'étranger. Elle ne vérifie pas non plus les compétences réelles de l'organisation dans la mise en œuvre, en laissant le problème de l'*aléa moral* irrésolu. Si le label ZEWO peut satisfaire les petits donateurs, les grands donateurs comme la DDC ne peuvent pas se contenter de ce label. Les sommes attribuées aux ONG sont trop importantes et la DDC doit rendre des comptes à ses propres principaux, à savoir le Parlement. En tant que principal, la DDC doit inciter les ONG à révéler des informations justes sur leurs compétences et à prendre de bonnes décisions. Cette troisième partie porte justement sur ces incitations et les effets qu'elles produisent sur le comportement des ONG aux plans stratégique et opérationnel.

#### 3.1.2 MÉTHODE

Les statistiques de la DDC ont été employées pour définir les ONG qui sont ses mandataires dans la distribution de l'APD suisse. 15 ONG et 2 fédérations d'ONG figurent dans cette liste, qui est présentée dans le paragraphe 3.1.3. Seules les ONG ont été retenues, du fait qu'elles agissent directement à l'étranger. Les rapports annuels de ces

ONG ont été étudiés pour définir l'importance du financement public dans leurs ressources.

Dans la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> partie de cette thèse, des théories et des études empiriques portant sur les modalités d'une relation principal-agent, et plus en particulier dans le cas Etat-ONG, ont été prises en compte. Cela a permis de faire le point sur les connaissances existantes et d'engendrer les hypothèses de base :

H1 : L'autorité de la DDC sur les ONG est fonction de l'importance relative du financement public par rapport aux autres sources de revenu. L'autorité s'exprime par la convergence d'idées et d'action.

H2 : La recherche de pérennité organisationnelle rend les ONG plus agressives dans la recherche de fonds et dans le traitement de l'information vis-à-vis de la DDC et des autres ONG. La recherche de pérennité est aussi une des causes principales de la diversification professionnelle et géographique.

Sur la base de ces hypothèses, deux entretiens exploratoires ont été menés avec des anciens cadres supérieurs de deux grandes ONG ayant des relations étroites avec la DDC. Les réponses généreuses des interviewés ont permis de préciser les questions qui ont servi pour les entretiens suivants.

Une fois les entretiens transcrits, il a été procédé à un *codage ouvert* : des sujets de repère ont été identifiés, qui permettent une description comparative des opinions des interlocuteurs. L'anonymat de ces derniers et des ONG représentées a été promis et gardé entièrement.

La discussion des éléments empiriques permet de réfléchir sur la relation concrète entre la DDC et les ONG, ainsi que sur les éléments opérationnels d'une relation principal-agent.

### **3.1.3 ECHANTILLONNAGE DES ONG**

Toutes les ONG recevant du financement par la DDC sous forme de contribution de programme ont été prises en compte. La contribution au programme implique un financement allant jusqu'à 50% du programme élaboré et menée par une ONG. C'est également ces ONG qui reçoivent la grande majorité des mandats de la part de la DDC.

L'ensemble de référence pour cette recherche est la liste présentée en 2011 par la DDC<sup>140</sup> :

- Pain pour le prochain
- Caritas
- Enfants du monde
- Action de Carême
- Fédération Genevoise de Coopération FGC
- Helvetas
- EPER Entraide protestante suisse
- OSEO Oeuvre suisse d'entraide ouvrière
- Fondation Village d'enfants Pestalozzi
- Croix-Rouge Suisse CSR
- Swissaid
- Swisscontact
- Fondation Terre des Hommes
- Terre des Hommes Suisse
- Plate-forme suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale - Unité
- Brücke – Le Pont
- FEDEVACO (Fédération Vaudoise de Coopération)

La FEDEVACO et la FGC n'ont pas été prises en compte, car elles ne déploient pas d'action directe dans les pays en développement. 15 dirigeants d'ONG et/ou des dirigeants de leurs sections de coopération avec le Sud ont été contactés par e-mail. 10 d'entre eux ont donné une suite positive à la demande d'entretien, ce qui conduit à un taux de réponse de 67%.

---

<sup>140</sup> DDC (2011) *Contributions pour les ONG*, consulté le 11.05.2011, sur:  
[http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Contributions_pour_ONG)

### 3.1.4 ENTRETIENS

Dans un premier temps, entre automne 2008 et printemps 2009, deux entretiens exploratoires semi directifs ont été conduits avec un ancien dirigeant d'une ONG et un ancien chef de projet d'une autre ONG. Ces entretiens exploratoires ont duré respectivement 1 et 3 heures. Ils ont permis de préciser la recherche théorique en cours et d'affiner les questions pour aboutir à un guide d'entretien plus détaillé, qui est le suivant :

1. Quels sont vos sentiments au sujet des contacts entre votre organisation et la DDC (collaborateurs vs agents) ?
2. Quelle est l'influence de la DDC dans le choix des pays et des domaines d'intervention ?
3. Quelle est l'importance de l'évaluation de la DDC sur les objectifs, sur les procédures et sur les résultats ?
4. Quel est le niveau d'éducation requis pour les chefs de projet, les gestionnaires, les responsables de la recherche de fonds...?
5. Quelle est l'influence de la recherche de pérennité organisationnelle dans la prise des décisions stratégiques (responsabilité sociale, processus d'apprentissage, qualité des projets, etc.) ?
6. Quelle est l'influence de la concurrence sur la recherche d'efficacité ?
7. Quelle est l'influence de la diversité des sources sur la liberté d'action ?
  - avantages et désavantages d'un grand nombre de sources de financement ?
  - quelle préférence pour une source particulière ?
8. Quelle est l'influence de la diversité des champs d'action sur la liberté d'agir ?
9. Quelle est l'influence de la durée de collaboration avec la DDC sur la simplification des procédures ?
10. Quel est le ressenti de l'influence du Parlement sur les relations avec la DDC ?

Ce guide d'entretien a été utilisé lors des entretiens menés entre mars et mai 2011 avec les cadres dirigeants des huit autres ONG qui ont répondu positivement à ma demande.

Une fois de plus, c'est l'entretien semi-directif qui a été choisi, afin de donner plus de liberté à l'interlocuteur et de rendre l'entretien plus fluide.

#### **3.1.5 TRANSCRIPTION ET ENCODAGE**

Les 10 entretiens ont été transcrits entièrement. Sur la base des transcriptions, une première série de concepts a été déduite par codage ouvert à l'aide de WeftQDA, un logiciel d'analyse de discours. Strauss et Corbin ont défini le codage ouvert comme un *«processus analytique par lequel les concepts sont identifiés et par lequel leurs propriétés et leurs dimensions sont découvertes dans les données»*.<sup>141</sup>

Après avoir disséqué les textes des entretiens en fonction de ces sujets-codes, leur analyse et croisement a permis de regrouper pour aboutir aux thèmes suivants :

1. Lien entre financement et liberté
2. Impact de la DDC sur la qualité du travail des ONG
3. Influence de la DDC sur le choix des domaines, des pays : convergence ou complémentarité ?
4. Réactions face à la concurrence
5. Préférence pour une source de financement particulière
6. Diversité vs spécialisation
7. Logique de pérennité
8. Influence de la durée de collaboration avec la DDC sur les procédures
9. Climat politique et relations des ONG avec la DDC
10. Compte rendu : ampleur et implications
11. Influence de l'image de son travail sur la relation avec le principal

Ces 11 thèmes constituent l'ossature de la section suivante.

---

<sup>141</sup> STRAUSS A., CORBIN J. (2004) *Les fondements de la recherche qualitative*, Academic Press Fribourg, Fribourg, p.133

Pour garder l'anonymat promis aux interlocuteurs, des codes ont été employés à la place des noms des ONG. La lettre O est l'abréviation du mot « organisation ». Les chiffres derrière les lettres permettent simplement de différencier les ONG. Elles ont été décidées selon l'ordre aléatoire du traitement des interviews.

### 3.2 RESULTATS EMPIRIQUES DE L'ENQUETE

L'indépendance d'un agent est proportionnelle au nombre des principaux. Or, il y a un nombre limite selon la taille de l'agent et les coûts de la recherche de fonds. Pour atteindre les grands donneurs, il est nécessaire de préparer des dossiers. Pour les donneurs individuels, c'est la publicité qui est le moyen de communication le plus efficace, mais aussi le plus cher. Cela rend les grands donneurs, tels que la DDC, plus précieux et peut influencer le comportement organisationnel des ONG. Cette section explique comment et dans quelle mesure s'exerce cette influence.

#### 3.2.1 LIEN ENTRE FINANCEMENT ET LIBERTÉ

Les ONG qui font l'objet de cette étude obtiennent une partie importante de leur financement par la DDC. Le premier réflexe est de penser à une relation de pouvoir qui se crée entre la DDC et les ONG, car le financement peut se répéter chaque année.

La relation entre financement et liberté ressort clairement des entretiens et est exprimé par le refus que les grands bailleurs de fonds, dont la DDC, prennent une place prépondérante dans le financement de l'ONG. Les propos sont clairs :

*On dialogue (avec la DDC), mais clairement on a aussi une certaine dépendance....d'avoir ce crédit cadre ou non, ça fait une sacrée différence.  
(02, mai 2011)*

*J'ai toujours dit : je veux au maximum 20% du budget Sud de la DDC. En ce moment il y a 12-13 %. Moi, je tiens absolument à la liberté.  
(04, juin 2011)*

*On trouve qu'on est encore très dépendant de la DDC (24% des fonds), et on essaie d'augmenter le financement privé (...).  
(03, mai 2011)*

*Mais la somme (financée par la DDC) n'est pas si grande, donc la dépendance n'est pas majeure.  
(05, avril 2009)*

*Je pense que c'est bien de ne pas recevoir plus des 50% qu'on pourrait avoir, pour ne pas être dépendants... on a une autre position envers la DDC.  
(06, mai 2011)*

Les contributions aux programmes sont évidemment moins contraignantes que les mandats. Cela s'explique par le fait qu'un mandat est généralement conçu, financé et

contrôlé par la DDC, tandis qu'une contribution au programme par la DDC implique des comptes-rendus, mais les décisions stratégiques sont prises par l'ONG. Plus de flexibilité existe dans l'attribution des fonds à telle ou telle action d'un programme.

Les interviewés sont unanimes quant à la relation liberté-intensité de financement et aussi sur la stratégie principale pour garantir la liberté : la diversification des ressources.

*Je pense que le grand atout pour notre ONG est que nous avons surtout à travers l'église un bassin de donateurs très large, et ça nous donne de la liberté, car la Confédération ne peut pas nous dire de faire une chose si notre base nous dit de faire autre chose. C'est notre base qui nous dicte les domaines et les pays de travail et non pas la DDC.*  
(09, avril 2011)

La diversité des ressources n'est pas seulement une caractéristique des ONG en question, mais aussi un but stratégique :

*It was one of the mayor elements of our strategy to keep a broad base of funding because this is the only way to stand independent. Because otherwise you get too dependent on one source and the influence is too heavy and the other thing is that if that source is going down probably you'll have huge problems.*  
(07, mars 2011)

Certaines ONG ont même limité explicitement la part de chaque bailleur de fonds:

*Comme vous le voyez sur nos comptes, nous avons un portefeuille relativement large. Nous avons une politique institutionnelle, selon laquelle aucun bailleur ne peut faire plus de 25%.*  
(09, avril 2011)

Or, la diversification des ressources a ses coûts. Car s'adresser aux grands bailleurs demande certes des efforts, mais les plus coûteux à accéder, en temps et en argent, sont les petits donneurs. Pour s'adresser aux donateurs individuels, des campagnes de publicité sont nécessaires, ce qui coûte cher. Ce problème est encore plus sensible pour les ONG de petite envergure, car elles ne disposent pas forcément des structures nécessaires pour la recherche des fonds.

Une autre caractéristique attrayante du financement de la DDC est qu'il est stable sur le long terme. C'est ainsi qu'il est perçu par les cadres des ONG:

*R. On essaie d'augmenter le financement privé, mais c'est difficile, car là il y a une grande compétition et cela demande des fonds pour augmenter cette part.*

*Q. Le jeu n'en vaut-il pas la chandelle ?*



*R. Non, pas toujours, car c'est instable. Il y a des fondations, p.ex. qui donnent tout les 5 ans, on ne peut pas compter sur eux... On ne sait jamais qui va donner l'année prochaine... surtout avec la crise financière... On essaie de trouver un milieu... Mais ce qui est bien avec la contribution au programme, c'est que cela nous permet de compter sur certains montants et de prévoir à long terme...  
(03, mai 2011)*

Parfois, la contribution de la DDC constitue une base solide pour continuer les activités et permet de travailler sur des projets moins vendeurs.

*C'est pour nous très important de ne pas être très dépendants de la DDC ; on cherche à avoir un tiers au maximum. Ca nous facilite aussi le dialogue... Le financement de la DDC est important surtout en ce qui concerne le développement, ce n'est pas 100%, mais quand même c'est une contribution très importante, puisque cela nous assure la base sur laquelle on peut s'appuyer pour chercher du financement ailleurs. Sans ça, on aurait beaucoup plus de difficultés de trouver du financement.  
(06, mai 2011)*

Il est évident qu'un poids trop important d'un acteur dans les sources de financement est perçu comme limitant la liberté d'action. La part d'un bailleur de fonds est considérée comme trop importante si elle dépasse un certain pourcentage des ressources. Ce dernier varie d'une ONG à l'autre, entre 15% et 50%. La limite de 50% est de toute façon fixée par la DDC même.

La DDC n'est pas un acteur comme les autres, puisqu'elle n'offre pas seulement une possibilité de dialogue avec les décideurs de l'APD, mais aussi une stabilité du financement dans le temps, ce qui peut influencer la liberté d'action des ONG.

On peut dire que la liberté d'action dépend beaucoup de la personnalité des négociateurs et de la culture organisationnelle de l'ONG. Un ancien dirigeant s'exprime ainsi sur ce sujet:

*L'indépendance dépend du nombre des grands donateurs, mais ça dépend aussi d'une doctrine. Par doctrine j'entend une politique de principe qu'on a toujours exposée aux donateurs, et qui est la même pour tout le monde et ensuite, on rencontre les exigences politiques des donateurs, et c'est là que la discussion commençait sur notre position politique globale... Aujourd'hui ça a beaucoup changé, mais avant beaucoup d'ONG étaient beaucoup plus floues au niveau politique. Elles étaient aussi plus prêtes à faire certaines concessions, car elles n'avaient pas de doctrine établie. Chez nous on a des classeurs de doctrine, et cela demande une organisation, car ça ne tombe pas du ciel une politique, il faut un service juridique, d'analyse, ce qu'une ONG moyenne et petite ne peut pas se permettre de faire, pour des raisons*

*financières. Parce que vous disiez : de quoi dépend l'indépendance ? C'est donc, la position de l'acteur humanitaire qui joue aussi un rôle. Si l'acteur humanitaire arrive et joue la mendicité, évidemment il est plus faible. Si l'acteur humanitaire en question vient et dit : voilà, mes principes sont ça, ça, ça... d'abord c'est les besoins, on a fait des évaluations, voilà ce que ça représente, telle région, tel pays, on est plus fort pour discuter, que si vous êtes à la veille d'une faillite et que c'est surtout demander de l'argent... Encore une fois, c'est une question de rapport de forces...il ne faut pas être naïf et croire que notre organisation était puissante, mais elle affirmait son avis, ce qui forçait les donateurs à expliquer pourquoi ils n'étaient pas d'accord avec ça.*  
(01, octobre 2009)

Les rapports de forces créés entre la DDC et les ONG suite au financement ne sont pas pareils pour toutes les ONG. La taille de l'ONG, l'importance de son bassin de financement et sa culture organisationnelle influencent sensiblement la propension à suivre son principal au détriment de son identité. Ainsi, une ONG de grande taille, ayant un large bassin de financement et une doctrine organisationnelle solide, aura plus de facilité à sauvegarder son profil et à ne pas suivre aveuglément les choix d'un bailleur important.

Si un lien est perçu entre le financement et l'influence de la DDC sur le travail des ONG, il est exprimé plus clairement lorsqu'il s'agit de la qualité du travail.

### **3.2.2 L'IMPACT DE LA DDC SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL DES ONG**

L'ampleur du financement transforme la DDC en un bailleur important de fonds, que les ONG souhaitent fidéliser, pour pouvoir accéder à son financement dans les années suivantes. Pour fidéliser un bailleur, il faut d'abord le satisfaire lors d'une action particulière. Un travail dont la qualité correspond aux exigences du bailleur est donc nécessaire. C'est par ce mécanisme que la DDC influence la qualité de travail des ONG. Cela ressort clairement des propos des interviewés :

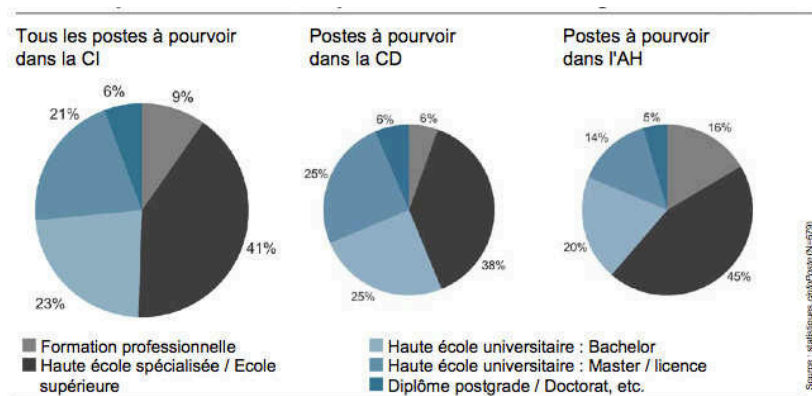
*Nous, on peut dire qu'en tant que ONG, depuis qu'on a des relations avec la DDC - ça fait 10 ans - ça a permis de tirer la qualité de ce que nous faisons sur le terrain vers le haut ; c'est quelque chose qui est vraiment bénéfique pour la qualité de notre travail.*  
(010, avril 2011)

Cela concerne aussi bien les compétences humaines qu'organisationnelles :

*Oui, au niveau des compétences, oui, c'est très clair (que la collaboration avec la DDC joue un rôle). Le niveau des exigences globales chez nous a augmenté, comme partout ailleurs. On est une organisation très exigeante, nous avons une façon de travailler qui met l'accent sur l'efficacité du travail et sur les résultats, et ça a beaucoup changé les derniers 10 ans.*  
(O10, avril 2011)

La Figure 20 illustre les exigences importantes dans le recrutement des nouveaux collaborateurs dans la coopération internationale. Dans la coopération au développement (CD), plus de 50% des postes à pourvoir demandent un diplôme universitaire, et plus de 90% des postulants doivent avoir une formation de haute école ou plus.

**Figure 20: Postes à pourvoir en 2010, formation exigée**



Source : Cinfo 2011, p.13

CI : coopération internationale, CD : coopération au développement, AH : Aide humanitaire

La DDC influence la qualité de travail des ONG de trois façons :

- Premièrement, les critères pour recevoir du financement de la part de la DDC sont explicités dans des documents particuliers. Ces critères sont détaillés pour les contributions aux programmes<sup>142</sup>, et pour les contributions de fokus<sup>143</sup>. Les exigences

<sup>142</sup>DDC (2012) *Contributions de programme*, consulté le 11.06.2012 sur:  
[http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/ressources/ressource\\_fr\\_198858.pdf](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/ressources/ressource_fr_198858.pdf)

<sup>143</sup>DDC (2012) *Contributions de fokus*, consulté le 11.06.2012 sur:  
[http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/ressources/ressource\\_fr\\_198859.pdf](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/ressources/ressource_fr_198859.pdf)

touchent à l'identité de l'organisation et sa philosophie, la capacité de mise en œuvre d'un projet, l'encrage de l'ONG dans la population, etc.

*Lorsque j'ai commencé à travailler pour cette ONG, à la DDC on m'a dit : tu as du courage, votre ONG a trop de champs de travail, il y a des problèmes d'efficacité, les donations ne sont pas employées d'une bonne manière ; c'était des signaux qu'il fallait s'améliorer.*  
(09, avril 2011)

*Aujourd'hui, les bailleurs étant devenus plus exigeants, on trouve du financement en faisant du travail de qualité. Donc, ça c'est le but qu'on a suivi, ce qui fait qu'effectivement de plus en plus de bailleurs institutionnels s'adressent à nous. (...). Depuis qu'on a tiré cette qualité vers le haut avec toute la structure qu'on a en place, on a doublé le volume des fonds récoltés durant les derniers 10 ans et on a notamment multiplié par 3 ou 4 le nombre de bénéficiaires...*  
(010, avril 2011)

- Deuxièmement, la DDC peut influencer la qualité de travail des ONG à travers les exigences précises concernant des caractéristiques organisationnelles ou des projets particuliers.

*Au début des discussions avec la DDC on a lancé un chantier qui visait à renforcer la capacité de planification de nos projets, qui à l'époque a été cofinancé par la DDC.*  
(010, avril 2011)

*Alors, on a dû, dans le cadre du mandat, proposer une planification, un budget, etc. La seule chose qu'ils nous ont demandé de revoir c'était de travailler encore les objectifs avec les partenaires locaux, donc avec les bénéficiaires de la mesure.*  
(08, février 2009)

La DDC peut aussi participer à un processus de développement organisationnel. Elle peut être inspiratrice du changement et jouer aussi un rôle de guide dans l'amélioration :

*Dans un échange dans les années 2000 il s'est avéré que notre niveau de travail pour la DDC devait évoluer. Nous on avait la même logique, on s'est vraiment fait drivé par la DDC.*  
(010, avril 2011)

C'est à remarquer ici que la transparence est au centre des changements actuels.

- La troisième façon qu'a la DDC d'influencer le travail des ONG résulte en l'utilisation des réseaux et des dialogues qui se développent à l'intérieur de ces réseaux. Comme un des interviewés l'explique :

*C'est ce dialogue avec la DDC, mais aussi avec d'autres acteurs, qui nous met en permanence en échange avec des gens, ça nous force à voir en permanence (...) les meilleures pratiques. Donc, on échange là-dessus et ce dialogue professionnel, critique améliore globalement notre façon de travailler.*

*(O10, avril 2011)*

En effet, le travail dans le développement est aujourd'hui un vrai métier et non seulement un hobby de philanthrope. Les exigences pour les postes clés dans les ONG sont hautes et précises. Les ONG suisse engagent des personnes expérimentées, formées dans des Universités et des Hautes Écoles. Les interviewés affirment que durant les dix dernières années la qualité a fait un bond en avant et qu'une des raisons principales de la professionnalisation des ONG est l'augmentation des exigences des bailleurs de fonds.

Quant aux bailleurs institutionnels autres que la DDC, leurs exigences ont influencé indirectement le choix du personnel, spécialement dans le secteur du lobbying et de la recherche de fonds :

*Il faut des gens qui sont forts dans la communication, car il faut convaincre les centrales, les ministères etc, donc c'est diplomatique[...] Quand tu travailles avec une mairie qui n'a rien, et il faut convaincre l'Etat, le gouvernement, de donner des fonds, d'octroyer des fonds aux mairies, il faut convaincre, il faut faire du travail de lobbying, de conviction, etc. (O8, février 2009)*

*Le fait est que les derniers 5-6 ans nous avons augmenté beaucoup notre professionnalisme. Nous avons été confrontés aussi au fait que nous ne pouvons pas forcer tout notre personnel à remplir ces conditions. Des fois, il y a aussi des cas où nous ne sommes pas sûrs qu'ils puissent remplir ces conditions. Mais concernant l'éducation, cela n'a pas beaucoup changé : la majorité de notre personnel est de formation universitaire. Cela n'a pas changé. Des fois on demande des formations supplémentaires, un post grade d'une autre université...*

*(O9, avril 2011)*

La tendance est à la spécialisation et la répartition des tâches. Le savoir-faire a augmenté sensiblement :

*I think we have experienced a wave of professionalization in the last 10 years. There's a heavy tendency to have more specialized people. 25 years ago, maybe people could work in the sector and do this and that and that, but now the job descriptions are much narrower than they were. The area of responsibilities has shrunk, and the know how the staff member has to bring in order to do the job, is higher than some years ago.*

*(O7, mars 2011)*

*Concerning the training... that's really an important part of our work to have training on the job, internal and external, with universities, with institutes...that's what the individual has to do and the organization as well...that has changed a lot as well... some years ago it was a lot easier to have this knowledge and to benefit from this knowledge there in the job, now they have to develop and to learn more a lot of things that are changing very quickly...  
(07, mars 2011)*

Pour conclure ce point, l'influence directe et indirecte de la DDC sur la qualité de travail des ONG est considérée comme positive. La collaboration avec la DDC est vue comme un catalyseur du développement organisationnel. Il est important de souligner que c'est la transparence qui se trouve au centre des exigences de la DDC. Dans une relation à trois (ONG-DDC-Parlement) la transparence est indispensable. D'autant plus pendant les périodes économiques moins fastes qui sont accompagnées par davantage de critiques envers l'APD et le travail des ONG en particulier.

L'influence d'un principal exigeant sur le professionnalisme de l'agent est positive et elle s'exerce à travers les procédures d'attribution de fonds, à travers les procédures d'accréditation et à travers une communication permanente. Il faut toutefois faire la différence entre les exigences constructives et les exigences purement bureaucratiques.

Quant aux exigences des bailleurs privés, elles sont plus reliées à la visibilité. Pour atteindre ces bailleurs, il faut faire plus de publicité. Les ONG qui visent ces sources de financement favorisent le développement des fonctions de communication en leur sein.

### **3.2.3 INFLUENCE DE LA DDC SUR LE CHOIX DES DOMAINES, DES PAYS : CONVERGENCE OU COMPLÉMENTARITÉ ?**

Pour fidéliser un important bailleur de fonds, il est nécessaire de connaître ses tendances et parfois de les suivre. Les adaptations effectuées pour plaire au principal peuvent être très bénéfiques pour le développement de l'organisation, comme elles peuvent perturber son image et la gestion de ses ressources humaines et financières. Un des entretiens exploratoires avait abouti à la séquence suivante, qui révèle une influence indirecte mais forte de la DDC sur l'orientation thématique et géographique d'une grande ONG suisse :

*Alors l'ONG très souvent dirige ses activités dans le sens que veut la DDC. Nous, notre spécialité clairement définie en Afrique, c'était la formation professionnelle ; c'est notre savoir-faire, c'est nos compétences, c'est des gens engagés pour travailler dans ce domaine là. A un moment donné, la DDC a*

*changé son fusil d'épaule par rapport aux domaines clés d'intervention au niveau la coopération avec l'Afrique de l'Est, en se disant « Ce n'est plus la formation professionnelle qui est plus importante ; on aborde un autre thème, par exemple la santé, etc. Et tout d'un coup, les ONG, oups ! changent également leur fusil d'épaule pour se diriger vers la demande de la coopération. (...) Et puis, carrément, on arrêta pratiquement nos activités, parce qu'on ne pouvait pas déployer autant de forces, en termes de ressources, de finances, pour tout faire. On s'est dit « Tiens, on manque de projets dans la formation professionnelle ; si on veut gagner des nouveaux mandats, on se dirige vers là. » ...Puis on a intérêt... Je te donne un exemple concret : Un jour mon directeur de Zürich est venu et on est allé voir la directrice du BUCO, parce qu'il y avait une visite chaque année, et puis chaque année il y avait une rencontre avec la directrice, les partenaires, etc.. Puis, lui, il avait entendu de la centrale à Berne que pour les prochains projets en Afrique de l'Est, ils se dirigeaient vers d'autres domaines, c'était clairement dit. Et lui, il m'a dit : « On va aller discuter, mais on ne parle pas de formation professionnelle, on arrête de parler de formation professionnelle, je ne veux pas que tu prononces même durant cette séance les mots « formation professionnelle ». On dit qu'on est maintenant très actifs dans le développement économique local, qu'on a fait ça en Indonésie, qu'on est très impliqués là-dedans, que c'est une de nos expertises aussi, etc. Et puis on s'inscrit dans ce cadre là.»*

*(08, février 2009)*

Cette révélation a renforcé l'hypothèse d'influence de la DDC sur les ONG en tant qu'agent. La question s'est posée de savoir si c'était un cas isolé ou une généralité et de quoi dépend la propension qu'ont les ONG à converger avec le principal. Certains interviewés se sont exprimés brièvement sur le sujet, sans pourtant admettre une quelconque influence du financement de la DDC sur le travail de leurs organisations :

*Non. Je sais qu'il y a des ONG qui choisissent d'aller dans les pays prioritaires de la DDC, mais pour nous ce n'est pas un critère.*

*(06, mai 2011)*

*Ah, oui, la règle d'or pour qu'un organisme humanitaire puisse être sérieux ce n'est pas de prendre de l'argent pour aller... non, parce qu'il y a des ONG qui sont tentées...elles prennent de l'argent pour des endroits où il n'y a pas besoin pour avoir l'argent...*

*(01, octobre 2009)*

D'autres interviewés affirment qu'il n'y a aucune influence de la DDC sur le choix des domaines et des pays d'action. Les ONG se présentent à la DDC avec un portefeuille de pays et d'activités lorsqu'elles veulent négocier un éventuel financement.

*Q. Le fait d'être financé à cette hauteur par la DDC influence-t-il le choix des pays ou des domaines d'intervention?*

*R. Non, parce qu'on a négocié sur la base de ce qu'on fait actuellement, thématiquement et par pays, et la DDC, du coup, a accepté ce choix.  
(02, mai 2011)*

*Q. Cela influence le choix du pays ?*

*R. Non, d'abord on définit les programmes et les pays et après on va à la DDC demander du support.*

*Q. Vous aviez déjà une activité dans le pays où vous avez actuellement un mandat ?*

*R. Oui, on a déjà commencé le projet il y a 10 ans et il y a 4 ans on a vendu le projet à la DDC pour qu'ils puissent le financer à 100%.  
(03, mai 2011)*

D'autres facteurs se révèlent au moins aussi importants que la présence de la DDC dans un pays lors du choix des activités, tels que le besoin d'un pays et les opportunités qu'il offre à l'ONG :

*Of course there's an influence, but SDC (DDC) is a factor among other factors. For example, we'd not go to a country we don't want to go just because SDC is active there and has a lot of money to invest. Other factors are at least as important as the fact that SDC is active in a country. The most important factor is the need or the opportunity in the country itself for development agencies to work and really bring about change. If there's no chance for an agency like ours to work and to bring about change, for example if the country is reach enough to initiate the development by itself, we'd not go just because the SDC is interested in it. We consider SDC as one of the important factors but it's not the only one.  
(07, mars 2011)*

L'influence de la DDC sur le choix des domaines et des pays n'est certainement pas directe. Elle se produit principalement à travers la mise en place des mandats, dont le choix thématique et géographique relève de la DDC. Il est toutefois important de noter encore une fois que l'alignement des ONG sur les souhaits de la DDC, aussi important puisse-t-il être, n'est pas automatique. Le facteur « pérennité » peut pousser une organisation à suivre les tendances de ses principaux bailleurs de fonds, mais les ressources humaines et financières sont des facteurs qui limitent la diversification. Le passage suivant l'illustre clairement :

*Il y avait par exemple un mandat de la DDC en Tanzanie dans le domaine de la santé. On a réfléchi et on a décidé que non, parce qu'on n'est pas présent dans cette région et il faut aussi le dire, on n'avait pas assez de ressources humaines. C'est-à-dire, pour des travaux comme ça, il faut avoir au moins un chargé de programme ici et un sur place, ce qu'on n'avait pas à ce moment*



*là. Alors on a décidé que non.  
(06, mai 2011)*

Un des interviewés évoque la complémentarité géographique comme critère de travail de la DDC :

*Là où ça peut influencer dans le futur peut être... j'en sais rien....c'est que la DDC a aussi ses pays prioritaires, et là par exemple on travaille au Brésil, qui n'est pas un pays prioritaire pour la DDC, mais pour l'instant ça ne pose pas de problème car la DDC dit aussi que vis-à-vis du public suisse on veut une certaine diversité, les ONG peuvent couvrir des choses qu'on ne peut pas, donc pour l'instant il n'y a pas de pression de sortir d'un pays pour rentrer dans un autre...  
(02, mai 2011)*

La complémentarité entre le travail humanitaire et le travail politique est souhaitée par les ONG. Elles ne peuvent parfois que remédier aux conséquences, sans pourtant résoudre les problèmes, tandis que les représentations officielles de la Suisse sont en mesure d'influencer sensiblement la situation :

*(...) nous travaillons dans des pays pauvres, nous travaillons dans des régions en conflits, dans des conditions assez difficiles et très souvent ce sont des conflits qui concernent la Suisse officielle. ... Par ex. nous travaillons au Congo dans le nord, eux ils travaillent que dans le sud, et au nord il y a beaucoup d'infraction aux Droits de l'Homme, et beaucoup de ces problèmes sont reliés à l'exploitation des ressources naturelles et le commerce extérieur et là il y a la place pour l'action de la Suisse officielle, pour qu'elle intervienne dans la réglementation du commerce qui passe à travers la Suisse.  
(09, avril 2011)*

La convergence géographique et thématique entre les activités de la DDC et des ONG peut s'expliquer par le facteur « mandat », mais aussi par les ressemblances dans la mentalité du travail qui débouche à des critères semblables quant au choix stratégiques et opérationnels:

*Mais j'aimerais souligner que la Suisse, en tant que donateur, a une belle objectivité d'analyse. Si vous discutez avec les gens de la DDC, ils auront les mêmes critères que notre organisation. La critique que je leur ferais, que je leurs ai fait, était de dire : oui, vous avez des évaluateurs, vous savez très bien ce que vous voulez, mais vous restez un Etat, un Etat avec une politique politicienne, notre organisation n'est pas obligée d'avoir une politique politicienne, rien ne l'oblige. Donc, une des limites de la DDC c'est parfois de privilégier une partie par rapport à une autre.  
(01, octobre 2009)*

Pour résumer, l'influence de la DDC sur le choix des pays et des domaines d'activité des ONG n'est ni directe, ni explicite. Elle s'exerce principalement à travers les mandats. Les ONG peuvent être enclines à ouvrir de nouvelles filiales ou à s'appliquer à des nouveaux domaines, pour bénéficier des fonds d'un mandat de la DDC. Cela dit, la propension à suivre les tendances de la DDC dépend beaucoup des capacités de diversification des ONG. Les petites ONG et celles qui ont un profil précis seront moins à même de changer de domaine que les grandes et celles qui ont déjà des portefeuilles diversifiés. Les ressources humaines constituent le principal facteur limitant la diversification. La culture organisationnelle est aussi un facteur important du comportement vis-à-vis des bailleurs de fonds, notamment de la DDC. La personnalité des décideurs dans l'ONG détermine également la façon dont l'influence de la DDC est exercée. Elle peut être simplement subie en tant que force négative ou employée pour élargir et renforcer les capacités de l'ONG.

Si les mandats favorisent la convergence thématique et géographique, le financement du programme peut favoriser dans un premier temps la complémentarité entre le travail des ONG et celui de la DDC. Encore une fois, cela n'empêche pas l'influence indirecte sur le choix des programmes, car c'est la DDC qui fait le premier pas et les ONG suivent.

#### **3.2.4 RÉACTIONS FACE À LA CONCURRENCE**

Comme cela a été signalé déjà dans la première partie, le nombre d'ONG en Suisse a sensiblement augmenté pendant les 30 dernières années, avec un pic dans la décennie 1990-2000. (Fig. 1) Cette croissance peut s'expliquer de plusieurs façons. Premièrement, des nouvelles ONG suisses ont vu le jour. Aussi, des ONG étrangères, notamment anglo-saxonnes ont ouvert des filiales en Suisse. De l'autre côté, l'application par la DDC de la réglementation de l'OMC ouvre les appels d'offres à des ONG étrangères du Nord. Cela a augmenté la concurrence pour les ONG déjà présentes et il existe des raisons de croire que cela a modifié dans une mesure plus ou moins large le comportement des ONG sur le marché des fonds.

Théoriquement, la concurrence est mise en avant comme une des causes principales de l'affaiblissement des effets positifs du caractère non lucratif des ONG sur leur comportement d'agent. Ainsi, le fait d'être en compétition pourrait pousser une ONG à

cache de l'information aux autres ONG ou aux bailleurs de fonds, et à entreprendre des actions finalement inefficaces. A partir des entretiens avec les cadres supérieurs des ONG suisses on peut retenir les points décrits ci-après.

Effectivement, les 10 dernières années la concurrence a augmenté dans le milieu des ONG, particulièrement sur le marché des fonds. Cela est en partie le résultat de l'entrée sur le marché suisse de nombreuses grandes organisations étrangères, telles que *World Vision*, *Tear Fund*, *UNICEF*, etc. Elles sont attirées par la générosité du marché suisse du don. Elles sont en général puissantes et peuvent consacrer des moyens importants à la recherche de fonds, ce qui augmente les coûts pour leurs concurrents aussi :

*Et certaines ONG ont un marketing très agressif. C'est clair qu'ils nous bouffent une partie des ressources. Tout le monde investit plus dans le marketing et la recherche de fonds. Jusqu'en 85, notre ONG investissait 2% des recettes dans la recherche des fonds et il y avait 23-25 millions qui rentraient comme ça. Il y avait des situations où on ne savait pas quoi faire de l'argent ; ça c'est définitivement fini. Il faut se battre pour maintenir la part du marché.  
(04, juin 2011)*

Le problème avec les organisations internationales vient aussi du fait qu'elles ont des standards éthiques différents des ONG suisses. Souvent elles ne sont pas accréditées auprès de ZEWO. Cette dernière imposant une limite aux moyens investis à la recherche de fonds, cela peut représenter un avantage concurrentiel pour les ONG non certifiées ZEWO, qui disposent donc de plus de libertés dans la recherche de fonds.

Le marché suisse des dons est aussi sollicité par des ONG nouvellement créées. Des voyages suivis d'une prise de conscience des besoins réels et des différences des standards de vie entraînent beaucoup de personnes à fonder leur ONG d'entraide à leur retour.

Les coûts de recherche de fonds ne sont pas pareils pour tous les bailleurs de fonds. La DDC présente des coûts de recherche de fonds relativement bas, mais un haut niveau d'exigences. Toutefois, la préparation des dossiers pour obtenir des mandats est laborieuse et coûteuse en ressources humaines et financières :

*Mais on va engager des consultants pour monter le budget, le projet, etc... alors, là aussi, il y a plein de consultants qui tournent autour des ONG, comme les mouches autour d'un pot de miel, parce que quand il y a un projet, c'est un mois de travail à plein temps, pour monter le dossier de candidature. Souvent, c'est 100 pages. Déjà à ce niveau-là, tu as une*

*planification des activités, donc tu dois être sur le terrain. Parce que tu ne peux pas le faire depuis la Suisse. Donc nous on va engager des consultants sur place (...) il y a le chef de projet qui participe aussi à la proposition d'offre et on offre quelque chose de cohérent. (...) Oui, ça coûte cher... (08, février 2009)*

D'autres donateurs nécessitent plus de publicité pour être atteints, notamment les particuliers.

*Bon, on doit se justifier de plus en plus envers la DDC, c'est clair que la pertinence du travail et sa bonne qualité sont importantes et après il faut discuter les montants, mais c'est ce qui compte... tandis qu'avec les autres bailleurs de fonds, c'est la visibilité qui compte... être visible avec des messages très simples. On reçoit des fonds quand on peut montrer qu'on a aidé un enfant. Ce sont les résultats immédiats qui comptent et lorsqu'on travaille dans le secteur des soins primaires, par exemple, on ne voit pas tout de suite le changement... après 5 ans on a l'impression que rien n'a changé... et là on est obligé d'avoir des fois des messages très très simplistes... (06, mai 2011)*

Un des premiers interviewés a qualifié la concurrence entre les ONG, comme étant *acharnée* :

*Alors, on va se cacher les informations... A un moment donné, on est sur un terrain où d'autres coopérations seraient intéressées de venir, mais il n'y a pas encore de personnes en place. Alors, ils vont essayer de glaner des informations, puis on va pas les aider, on va leur mettre des bâtons dans les roues, on va dire aux partenaires : écoutez, si une des coopérations vient, vous leur dites pas... (08, février 2009)*

La concurrence ne semble pas être perçue de la même façon par tous les cadres supérieurs interviewés. Pour eux, les « autres » sont considérés comme *confrères* (O10, avril 2011) ou comme *des partenaires et des concurrents en même temps* (O3, mai 2011).

*C'est plutôt des... des confrères... ce sont toutes les autres ONG qui travaillent sur le terrain et on se retrouve en tant que confrères dans des situations un peu bizarres ; d'un côté on collabore beaucoup sur le terrain et en même moment on est en concurrence sur le marché de la recherche de fonds... Mais je préfère parler de confrères que de concurrents. (O10, avril 2011)*

*Par exemple, presque toutes les ONG qui bénéficient des contributions aux programmes sont réunies dans la plateforme ONG, un réseau officiel, le secrétariat est Alliance Sud, et là on se rencontre 3-4 fois par an et on discute notre position envers la DDC. Par exemple, lorsque la DDC a décidé des critères pour les contributions, elle en a discuté avec la plateforme... (O3, mai 2011)*

Un autre interviewé nous parle de *partage du calendrier des dons* entre les organisations membres de ZEWO, *afin de garder la concurrence à un niveau acceptable*. (O4, juin 2011)

Une stratégie des ONG pour obtenir des fonds de la DDC est celle de se présenter conjointement pour des mandats de la DDC, notamment dans les cas où l'ONG n'est pas sûre de pouvoir gagner seule le mandat. Dans ce cas non seulement les chances de gagner le mandat augmentent, mais les frais de préparation et de gestion diminuent.

La croissance de la concurrence a un effet certain sur les coûts de la recherche de fonds, mais aussi sur la configuration des postes à l'intérieur des organisations :

*The other tendency is that the fundrising, the task of getting money is much more prominent now than 20 years ago, because the run for the money and the problems connected to it are higher than they used to be, because there are more new agencies on the place, more international organizations doing fundrising in Switzerland for example so the individual NGO has to put in more efforts in order to get the funds needed and that's another tendency which has quite an heavy impact on the jobs people are doing in the NGOs.*  
(O7, mars 2011)

La concurrence résultant de l'application des accords avec l'OMC engendre parfois des conflits avec la DDC.

*(...) ça fait des années que ce n'est plus possible (de présenter une idée à la DDC et de demander qu'elle le traite comme un mandat). Cela a commencé lorsque la DDC a pris la décision de soumettre les mandats à la réglementation de l'OMC. Ils se sont soumis volontiers à ce règlement de l'OMC Juste l'année passée nous avons découvert qu'il n'y avait pas de base juridique pour le faire. Nous avons fait une offre à la DDC et le mandat a été confié à une autre organisation. Nous avons fait recours et cela a fait beaucoup de peine parce que la Cour a trouvé qu'il n'y avait pas de base justifiée pour leur décision...*

*Q. Et vous avez eu gain de cause ?*

*R. Non, parce qu'ils ont aussi dit que nous n'avions pas de base justifiée pour faire un recours. C'est vraiment une zone grise et c'est le pouvoir de la DDC de la rectifier. L'OMC établit les règles du jeu du commerce international. La DDC s'est soumise volontiers à ces standards et c'est marqué sur les appels d'offres qu'ils sont soumis à l'OMC, mais ça n'existe pas sur une base légale. Et l'OMC n'a pas d'instance en Suisse pour qu'on puisse faire recours...La Cour d'appel a dit qu'ils n'étaient pas compétents. Nous aurions pu aller au Tribunal Administratif, mais ça coûte trop pour nous...*  
(O9, avril 2011)

Si le coût de la recherche des fonds a augmenté à cause de la concurrence, la qualité du travail ne semble pas en être affectée. Celles qui pourraient en souffrir sont les « petites » ONG, qui ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour faire face à l'augmentation de travail qu'implique la recherche des fonds :

*On doit parfois trouver un équilibre entre le travail administratif et le reste...Moi je me plains parfois de ne pas avoir assez de temps pour le travail stratégique, c'est-à-dire vraiment travailler dans le domaine conceptuel, parce que souvent je suis dans ce genre d'exigences que je dois fournir et je manque de temps pour les trucs de fond...et là il y a une certaine influence... mais autrement on se trouve actuellement dans un processus de réflexion... on regarde avec qui on pourrait travailler pour avoir plus de synergies...jusqu'à maintenant la concurrence a été positive. (02, mai 2011)*

Ce qui est problématique pour les ONG en général, mais spécialement pour celles de taille moins importante, ce sont les limitations des coûts administratifs imposées par ZEWO :

*C'est aussi un dilemme parfois pour nous, parce qu'on ne veut pas non plus dépenser beaucoup d'argent pour cela, et au niveau du ZEWO, si on dépasse un certain seuil, on ne peut plus être accrédité... (02, mai 2011)*

L'agressivité ne serait pas un trait commun mais plutôt une exception. La concurrence pour les fonds n'est pas vécue pareillement par tous.

Lorsqu'il s'agit du financement de la DDC, une autre catégorie de concurrents entre en jeu pour les ONG suisses : les ONG du Sud qui se trouvent déjà sur place. Elles présentent l'avantage d'être plus proches de la mentalité et des besoins des bénéficiaires et d'être meilleurs marchés. De plus, les recommandations de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE envers le travail de la DDC avec les ONG conseillent un rapprochement avec les ONG locales. Cela rend ces dernières concurrentes des ONG suisses sur le terrain. Les cadres supérieurs des ONG suisses n'ont pas toujours une haute opinion du travail de ces ONG locales :

*Et puis, la tendance, quand je partais, c'était de rechercher des prestataires locaux, sans expatrier. Donc il y avait des gens qui se mettaient à leur compte, des consultants, des gens qui avaient travaillé dans des projets, et qui se mettaient à leur compte, qui créaient leurs petites structures, pas chères, et qui gagnaient des projets, parce qu'ils ne sont pas chers. Et puis ils ont une certaine expérience parce qu'ils ont travaillé dans des projets. Mais après, qu'est-ce qu'il se passe ? C'est que les gens... il n'y a pas les résultats attendus, tous ces aspects-là...financiers, transparence, ça se retrouve pas, et puis la DDC a quand même l'habitude de travailler avec des standards de*

*qualité, par rapport à l'aspect finance, par rapport aux procédures financières à réaliser, etc., qui posent beaucoup de problèmes aux ONG locales.*

*(08, février 2009)*

Dans le cadre de la coopération avec la DDC, un nouveau système de notation des ONG pourrait être mis au point prochainement. Ce type d'incitation à la compétition n'est pas considéré comme nécessaire.

*Qu'ils comparent les différentes ONG et tout le monde voit les notes des autres... pas sûr que ça apporte vraiment à la qualité de travail... on travaille de plus en plus en coopération, on est plus en réseau, on fait plus d'échange d'information... si on met en place des outils pareils, cela peut créer des blocages.*

*(02, mai 2011)*

La complémentarité entre les profils des différentes ONG est reconnue et la diversité des acteurs est considérée comme une richesse :

*(...) la diversité des acteurs est une richesse, parce que ce n'est pas construit dans une théorie, mais c'est un signe de l'ancrage dans la société civile, non seulement ici en Suisse, mais aussi au Sud...*

*(05, avril 2010)*

Enfin, créer un profil unique est aussi une façon de se faire remarquer et d'avoir une place bien définie sur le marché des fonds :

*... one of the elements to have funds is only to have a kind of unique quality. So if you are appealing to people who are funding organizations because you have those unique qualities which makes you different to every other organization, than it's really helpful to get funds, but the other thing is that the market, the fundraising market is really overwhelmed and flotted by agencies. There's certainly a kind of survival mood at the moment, because there are a lot of NGOs coming from abroad and developing.*

*(07, mars 2011)*

On peut conclure sur ce point que le marché suisse des fonds est bien concurrentiel, suite à l'entrée dans ce marché d'organisations internationales et la fondation de nouvelles ONG suisses. La concurrence a rendu le marché des fonds plus coûteux. Cela est à la base de l'augmentation des coûts de la recherche de fonds et pénalise surtout les ONG moins dotées en ressources humaines et financières. Cela dit, à une exception près, la concurrence n'est pas ressentie dans les autres domaines. Sur le terrain, les grandes ONG suisses collaborent plus ou moins étroitement. Un des cadres interviewés le résume :

*In many cases we are convinced ...when we apply for a fund, we are convinced that our project has a certain quality compared to the other ones,*

*otherwise we'd not apply for it... in many other cases we collaborate with the NGOs, we implement the projects together, so it's not only competition, but also collaboration with other NGOs. That's possible in our market to collaborate one day in a project and then the same day in another project we are heavy competitors. That's possible.*  
(07, mars 2011)

La concurrence a modifié la structure des postes au sein des ONG. La recherche de fonds occupe plus de ressources humaines. Les outils de comparaison entre ONG ne sont pas vus comme utiles, bien au contraire.

Enfin, l'augmentation du nombre d'ONG rend le marché plus flexible pour les bailleurs de fonds. Or, toutes les ONG ne disposent pas des mêmes compétences pour la mise en place des mandats de la DDC. Le processus d'accréditation engagé par la DDC se révèle ainsi être non seulement un moyen de transparence devant le Parlement, mais aussi un moyen de se justifier devant les autres ONG qui ne correspondent pas à ses critères.

### **3.2.5 PRÉFÉRENCE POUR UNE SOURCE DE FINANCEMENT PARTICULIÈRE**

Comme cela a été présenté dans la première partie, les sources principales de revenu des ONG suisses sont :

- les contributions de la Confédération
- les contributions des communes
- les contributions de coopérations étrangères
- les dons des privés
- les dons des autres ONP
- les activités lucratives

Les interviewés ont été interrogés sur les critères qui dirigent leurs recherches de financement vers l'une ou l'autre de ces sources. Les critères de préférence qui ressortent sont :

- l'ampleur du financement
- le rapport coût de recherche de fonds/recettes
- la qualité du dialogue avec le bailleur
- les exigences avant et pendant la mise en place du projet
- la convergence des idées et des procédures

La DDC ressort comme un partenaire généreux dont le financement permet de travailler dans des bonnes conditions, en comparaison avec d'autres bailleurs publics :



*Nous, en tant que Suisses, on préférerait certainement travailler avec la DDC, parce qu'on avait, si tu veux, nos habitudes, on avait...on savait que notre façon de travailler, nos procédures convenaient tout-à-fait à la DDC, donc nos formats comptables, nos formats financiers, etc., nos salaires étaient tout-à-fait acceptés. Lorsqu'on changeait de coopération, comme c'était le cas avec la coopération autrichienne, ils remettaient en question les salaires. Tu te posais la question avant « Est-ce qu'ils acceptent le budget ? etc. » Avec la Coopération suisse, aucun problème, tandis qu'avec la Coopération autrichienne : « Ah, non, vous pouvez pas engager un employé à ce tarif-là. » Ils s'imposaient et on n'avait pas la même qualité qu'on souhaitait, parce que le salaire était des fois la moitié, pour des employés locaux. Alors, nous, on avait nos pratiques qui marchaient, qui fonctionnaient, mais c'est vrai qu'on payait bien et le bailleur autrichien n'acceptait pas ça. Même chose pour les consultants ; nous on avait la possibilité, on faisait régulièrement engager des consultants nord-américains, canadiens, etc., qui coûtaient extrêmement cher, mais on savait qu'il y avait un travail de qualité. Quand on travaillait avec les autrichiens, on devait engager des consultants régionaux...enfin, de l'Afrique de l'Est. Donc, on pouvait chercher au Mali, au Niger, n'importe où, mais on ne devait pas aller au-delà et on n'avait des fois pas l'expertise nécessaire.*

*(08, février 2009)*

Les moyens attribués pour les mandats de la DDC permettent non seulement un travail de qualité, mais aussi de continuer d'autres projets moins vendeurs ou moins dotés en ressources :

*... ce qui est drôle c'est que le mandat de la DDC nourrissait un peu, si tu veux, l'équipe, parce qu'on utilisait toute l'équipe payée par la DDC pour les autres projets. Les véhicules...quand on a un véhicule, on l'utilise aussi pour les autres activités, donc tout est lié. Tu ne peux pas dire « Ce véhicule, je l'utilise que pour ce projet. ». Puis, tu ne peux pas payer de véhicule pour chaque projet ; la coopération autrichienne ne nous a pas payé de véhicule. Donc, le véhicule payé par la DDC, on l'utilisait aussi pour les activités payés par les autrichiens, etc. A un moment donné, c'est un melting pot, tu ne peux pas diviser. Et si on perdait ce mandat là, on risquait de mettre en danger les autres activités...*

*(08, février 2009)*

La préférence est reliée particulièrement au dialogue construit dans la durée. Ce dialogue permet une connaissance mutuelle visiblement très appréciée :

*On ne peut pas dire de nos jours qu'il y ait des sources de financement qui sont plus faciles que d'autres. Il y a des qualités dans les donateurs...dans les bailleurs plutôt. La DDC a une qualité de financement qui est très élevée parce que le financement de la DDC est basé sur le dialogue institutionnel dans la durée. C'est vraiment quelque chose qu'on construit dans un dialogue critique et qui rend aussi ce financement flexible à utiliser dans le cadre de la stratégie de l'organisation, mais toujours dans ce cadre... donc plutôt du*

*management sur la virgule près...donc vraiment le micro-management dans le détail. La DDC investit beaucoup de temps- et nous aussi- à bien connaître l'organisation, à bien connaître ses forces et faiblesses... Et ça c'est une qualité de dialogue qui est hautement appréciable.*  
(010, avril 2011)

L'espoir de voir ses bons projets se faire financer entièrement par la DDC est aussi un signal positif que cette dernière envoie aux ONG. Elles commencent le travail avec un financement partiel et s'il y a du succès, la DDC reprend « la propriété » du projet, en le transformant en mandat et en le finançant ainsi à 100%. Les interviewés parlent de « vendre » leurs projets à la DDC.

*Q. Vous aviez déjà une activité dans le pays où vous avez actuellement un mandat ?*

*R. Oui, on a déjà commencé le projet il y a 10 ans et il y a 4 ans on a vendu le projet à la DDC pour qu'ils puissent le financer à 100%.*  
(03, mai 2011)

*Alors, c'était un projet 08. 08 dit : on doit se profiler au Burkina, parce qu'on est au Mali, et au Mali, entre-temps, ils avaient gagné un mandat. On dit : on va avec nos propres fonds, mandat 08, on développe -on n'a pas de grands moyens 08, car c'est 500 mille par année, tandis que le mandat DDC au départ c'était le double.- on a dit : on va avec ces 500 mille par année, on expérimente, quand on aura bien expérimenté et on aura vu que le public cible suit, qu'on a déjà des prestataires, que les gens remarquent qu'on fait du travail de qualité, on va vendre ça à la DDC.*  
(08, février 2009)

La convergence des idées est aussi un critère positif dans la collaboration avec la DDC, malgré ses limites venant du fait qu'elle est un organe étatique, donc indirectement soumis aux politiques.

La façon de communiquer, la clarté des propos, la rapidité de la réaction, la franchise constituent des critères de préférence :

*R. Je ne dirais pas qu'il y a des préférences (entre mandats et financement des projets de la DDC)... Il y a des différentes manières de communiquer. Par exemple à l'aide humanitaire, ils sont plus directs, plus flexibles peut-être...*

*Q. Plus faciles à négocier ?*

*R. Non, je ne dirais pas plus faciles, mais plus directs, plus clairs... plus ...ils sont habitués à réagir rapidement, tandis qu'un mandat, c'est plus compliqué, c'est la DDC qui dirige... c'est nous qui le mettons en place opérationnellement, mais c'est eux qui le contrôlent...*  
(03, mai 2011)

*Q. Lors de l'élaboration des critères, vous avez eu votre mot à dire ?*

*R. Oui, ça c'était assez constructif... Le problème était plutôt les délais... Il fallait faire les choses rapidement.... un certain temps, ils ont pris leurs temps, et tout d'un coup, à l'intérieur de la DDC il fallait que ça aille rapidement, du coup ils n'avaient pas le temps de nous consulter... et l'autre chose, ils ont aussi pris une entreprise KPMG pour construire ces critères, et c'est mon opinion personnelle que la personne n'avait pas vraiment de l'expérience dans le travail du développement...il y avait certains critères où il n'était pas assez réaliste... Il voulait mesurer certaines choses avec des types de documents qui n'étaient pas possibles à produire et là on a pu négocier et trouver des solutions acceptables pour tout le monde...Car les critères étaient fixés par la DDC, là il n'y avait pas grand chose à discuter, mais c'était plutôt sur les indicateurs.*  
(02, mai 2011)

*J'apprécie la qualité de dialogue qu'on a avec la DDC. On reçoit des critiques constructives... on a pu aussi introduire des choses, alors ce n'est pas aussi inégal que ça. Ce n'a jamais été la pure imposition... Ca s'est beaucoup amélioré avec le nouvel organe du Partenariat Institutionnel, car avant j'ai entendu des fois que ce n'était pas aussi intense le dialogue. Et en général il y a une écoute, pas seulement nous, mais aussi au sein d'Alliance Sud, qui est une plateforme des ONG, alors on a un poids reconnu, pour poser nous questions...*  
(05, avril 2010)

Le rapport efforts/recettes reste un critère de préférence important pour un bailleur ou un autre. Les communes et les milieux religieux semblent les bailleurs les plus « confortables », tandis que les exigences les plus strictes viennent de la *Chaîne du Bonheur* :

*Mais après c'est aussi une question de taux implication /rendement, c'est-à-dire, combien d'efforts il faut investir pour soumettre une demande pour recevoir de l'argent. Alors, là, pour être honnête, si on trouve des fondations, c'est ça qui est le plus facile, mis à part la DDC... Ils ont souvent des exigences professionnelles, plus que les donateurs individuels, mais on peut aussi soumettre un projet entier, par exemple, il faut faire une demande élaborée, ça nous coûte 2-3 jours de travail, mais après on peut espérer recevoir au moins 10-20 mille francs. Alors là, c'est un bon rapport recettes/dépenses... Après il faut faire des rapports professionnels et tout ça... Parce qu'avec certains, on investit énormément de travail et après on reçoit peut-être 100 francs ou quelque chose comme ça... Ca dépend aussi quelle fondation... Certaines sont plus faciles que d'autres... Les communes, soit elles donnent, soit elles ne donnent pas... mais elles n'ont pas beaucoup d'exigences, cela ne demande pas beaucoup de travail... les fonds de loterie, ça devient plus compliqué...depuis qu'on demande que le siège de l'organisation soit au même canton que celui de la loterie...Avec la Chaîne du bonheur... normalement on ne fait pas d'aide d'urgence, ça nous arrive si c'est dans une zone où on intervient et nos partenaires sont touchés... On a déjà eu des projets d'aide d'urgence... Alors, là ça va... Ils ont aussi beaucoup d'exigences*

*à la Chaîne du Bonheur. Ils sont très stricts et ils ont des exigences opérationnelles avec lesquelles on n'est pas toujours d'accord, c'est-à-dire, si on veut construire par exemple des maisons, ils ont leurs propres exigences, par exemple comment il faut faire le toit, et là parfois ce n'est pas adapté aux exigences locales, ou ça coûte plus cher... et il faut négocier, mais si on reçoit des fonds, c'est quand même pas mal... c'est 80% du projet... Alors cette année et l'année dernière, on a mis énormément de forces pour élaborer des demandes qui peuvent répondre à leurs exigences... alors c'est exigeant la Chaîne du Bonheur... des fois, on se demande si ça vaut la peine... (02, mai 2011)*

*La Chaîne du Bonheur est extrêmement exigeante avec nous. Les contributions de Christian Aid sont souvent des moyens qu'ils reçoivent - avec eux on travaille seulement dans l'aide humanitaire - ce sont des contributions qu'ils reçoivent du jumeau de la Chaîne du Bonheur dans leur pays. Ils ont aussi des exigences très importantes à remplir. (09, avril 2011)*

L'Eglise a constitué pendant longtemps une importante source de financement pour le travail humanitaire, et plus tard pour celui du développement. De plus, elles financent plus facilement que les autres vendeurs des projets dont les résultats sont difficiles à mesurer.

*Nous avons le grand avantage d'être lié à l'Eglise. Les églises protestantes sont très généreuses avec ce genre de travail [projets dont les résultats sont difficiles à mesurer], parce que ce n'est peut être pas aussi rationnel. Je pense qu'ils sont plus faciles à convaincre des processus qui ont un contenu relié aux droits de l'homme, à la justice. Nous ne sommes pas des missionnaires, nous ne faisons pas de prosélytisme, pas du tout, mais ils sont plus faciles à convaincre. (09, avril 2011)*

Les paroisses sont devenues plus difficiles à accéder, suite à l'affaiblissement du rôle des églises dans la vie personnelle et communautaire :

*On a encore les paroisses, mais on a de plus en plus de mal à y accéder. Ça devient plus cher, car on doit faire du marketing direct. Avant, c'était facile, il y avait les pasteurs, l'argent rentrait. Cela est en train de s'effondrer et c'est le plus grand challenge pour nous. (04, juin 2011)*

Cela dit, pour les ONG qui sont des filiales d'une grande organisation la préférence va vers les fonds venant de leurs organisations mères, ce qui induit plus de flexibilité et plus de confiance :

*On s'automandatit... On a l'argent qui vient de différents bailleurs, coopérations, etc., qui fait le pot commun de l'organisation mère. Elle dirige cet argent vers des différents projets, donc donne des mandats, en disant :*

*« On a 20 millions, on donne 500 mille à la filiale du Burkina Faso. » Et c'est là que c'est plus facile de travailler, parce qu'on est plus flexible, puisque c'est notre propre maison qui nous contrôle, et puis là les donateurs, les bailleurs, etc., ils font confiance à l'organisation mère, qui fait les rapports, les audits, etc. [...] (08, février 2009)*

Un des critères d'une communication réussie est la bonne connaissance des partenaires et la convergence des valeurs. Cette théorie privilégie les organisations qui collaborent depuis plus longtemps avec un bailleur. Le fait est que la liste des organisations recevant les fonds principaux de la DDC n'a pas sensiblement changé au fil des années. Ce fait n'est pas du tout étonnant. En tant que principal, la DDC va préférer un réseau stable d'agents, ce qui va diminuer les problèmes de sélection adverse, reliés à la connaissance des caractéristiques des agents. Sur le court terme il est probablement plus intéressant de chercher à diminuer les coûts en ouvrant le cercle des agents, mais sur le long terme le principal gagne à avoir des « relations stables » avec ses agents. Ainsi, non seulement les problèmes d'agence sont évités, mais les énergies sont consacrées au but réel de cette coopération.

Les conditions de financement de projet par la DDC sont liées aussi à la capacité à récolter des fonds privés, ce qui élimine naturellement la grande majorité des organisations et favorise ainsi la croissance des plus grandes. Cela ne semble pas représenter un problème insurmontable, puisque le nombre d'ONG ne cesse pas d'augmenter chaque année.

#### **3.2.6 DIVERSITÉ VS SPÉCIALISATION**

Une des hypothèses de départ est qu'un nombre élevé de domaines d'action influence le comportement de l'ONG en lui apportant plus d'indépendance vis-à-vis de ses bailleurs de fonds. Les interviews renforcent cette idée et révèlent que le nombre idéal de domaines varie en fonction de la spécialité de l'ONG et de sa taille. Les ONG de plus petite taille auront tendance à limiter le nombre de domaines et de pays d'intervention :

*(On n'aimerait) pas tellement (diversifier les domaines d'action), parce que plus on arrive à se focaliser, plus on peut avoir des effets, oui...c'est-à-dire avec les mêmes ressources qu'on met dans un projet on peut avoir plus d'effets que si on s'éparpille. (02, mai 2011)*

La spécialisation n'est pas seulement une stratégie adaptée à leurs capacités, elle correspond aussi aux recommandations de la DDC :

*Vis-à-vis de la DDC, oui, c'est un avantage (d'être bien profilés)[...] Je pense que c'est un peu dangereux pour les organisations qui se mêlent de tout et vont dans tous les pays, parce qu'il faut aussi que les gens aient un certain savoir faire pour accompagner le processus, et si on est dans tous les domaines, ça devient difficile ... les frais aussi sont beaucoup plus importants si on travaille dans 15 pays plutôt que dans 10...*  
(02, mai 2011)

*Non (le fait d'avoir un nombre restreint de domaines ne nous préterite pas), je dirais que nous avons un profil assez clair : la santé, et c'est un domaine assez large. On a quand même l'eau potable, les installations sanitaires, la nutrition... ce ne sont pas simplement les hôpitaux, mais je trouve qu'on doit avoir un profil clair, et à la DDC on nous dit qu'on apprécie ça, et qu'on ne fait pas tout et n'importe quoi...*  
(06, mai 2011)

L'envie d'avoir plusieurs domaines d'action vient visiblement de la convergence des besoins, mais la taille et le coût de la spécialisation empêchent certaines ONG de se diversifier.

*Oui, clairement, oui. (Un seul domaine d'intervention porte des désavantages). Parce que je pense que la santé n'est qu'une partie du bien-être humain. Il y a l'éducation, la nutrition aussi, et nous on n'a aucune influence là-dessus(...) Ce serait trop compliqué (d'élargir le champ de travail)... On essaie plutôt d'avoir des synergies avec d'autres ONG sur place. Ce n'est pas toujours évident, car souvent là où on travaille, on est les seuls...*  
(03, mai 2011)

D'autres trouvent handicapant le nombre restreint de domaines de compétences, mais soulignent aussi l'importance du travail bien fait :

*Alors, du point de vue du champ d'action, ça vous handicape, c'est sûr, mais chaque ONG arrive à ces choix, parce que vous ne pouvez pas être bons en tout... et dans notre domaine...il y a une certaine opinion qui dit que c'est facile ce qu'on fait... mais non, ce n'est pas du tout le cas... le travail que nous faisons est extrêmement complexe et compliqué. Donc, pour pouvoir travailler il faut avoir une bonne compréhension de la situation et beaucoup de know-how, beaucoup d'expertise... ça nécessite beaucoup d'expertise... Les ONG de nos jours qui disent « je ne suis pas spécialisé, je suis bon en tout » probablement vivent dans une certaine mesure dans une illusion et probablement ne peuvent pas créer de la valeur ajoutée sur le terrain... Au moins, c'est notre philosophie, notre conviction.*  
(010, avril 2011)

La nécessité d'équilibre entre les domaines « attractifs » pour les bailleurs de fonds et les domaines moins faciles à financer est un motif important de diversification. Les actions faciles à mesurer, mais surtout celles qui bénéficient d'une grande visibilité, telles que les catastrophes naturelles, sont aussi les plus faciles à financer :

*The fact that some results are difficult to evaluate in the short term is certainly one point. The other one is that you cannot touch the results. You can for example in the reconstruction show the results. You build a well and people have water and it's very clear. And everybody understands why we do that... In other cases, the whole chain of impact is very fussy. Sometimes we really don't know if our project had an impact on X, Y, Z. We are quite sure, we got reasons to believe that it has an impact, but we can't show it. And this is the major difficulty with this kind of projects.*

*(07, mars 2011)*

*L'urgence, l'immédiat... là, les gens s'approchent... là, l'exemple incroyable c'est Fukushima. On a décidé de ne rien faire, puisqu'il y a tout ce qui faut sur place, mais on a reçu des fonds sans qu'on fasse de la publicité, sans rien... On doit trouver une façon d'écouler des fonds... Là, on est sous pression de faire quelque chose, tandis que les programmes de santé primaire ne sont pas très attractifs, ce sont plus difficiles à expliquer ce qui se passe... On peut dire que c'est la santé des enfants, des mères, etc., mais améliorer un système de santé dans un pays, c'est très difficile à expliquer...*

*(06, mai 2011)*

Une grande diversité d'activités permet d'avoir un portefeuille d'activités plus équilibré et de poursuivre ainsi des objectifs moins attractifs ou moins facilement mesurables tout en gardant ainsi un équilibre financier :

*Having a broad area of activities is important to be flexible if one area is not as prominent, and it's easier to get money, than you can switch to other areas. It's like a chair, if there are 3 legs, it's easier to have a balance, 4 legs is even better, 5 legs is may be not a good picture, but 2 legs is not possible... And another important factor, you need to know what to do, you have to have the competences necessary to implement the projects in those areas of activities. If you are not a specialist in reconstruction or in water, or in peace building, then just don't do it. So the balance is really about to do what you are able to do and to have certain number of areas which keep you financially healthy.*

*(07, mars 2011)*

*Well, it's not like we see that we can't fund that kind of project and we change that portfolio, but the problem is that if you have a lot of projects which are difficult to fund, than sooner or later you get into financial troubles. So it definitely has an impact on the portfolio structure of the organization, but it's more like we need to know what we can afford to implement, so if you have projects which are easily fundable, reconstruction for example reconstruction, than you can afford to have other projects which are not as easily fundable as reconstruction. It's about finding a balance between easily fundable and not easily fundable projects. If this balance is not anymore there, then you're in trouble. And this is the point we have to ask for each and every problem : what is the balance between fundable and not fundable projects. It's not that we don't want to do it, but that we have to look what is affordable and what is not affordable. There's a kind of trade-off*

*between easily fundable projects and not easily fundable projects. The easily fundable finance the structure which is needed for the not easily fundable projects.*

*(07, mars 2011)*

Comme expliqués dans les chapitres précédents, la DDC est un bailleur de fonds apprécié pour son objectivité. La visibilité devient un critère important lorsqu'il s'agit d'autres donateurs. En particulier, l'aide d'urgence semble toucher plus de donateurs potentiels :

*Bon, on doit se justifier de plus en plus envers la DDC, c'est clair que la pertinence du travail et sa bonne qualité sont importantes et après il faut discuter les montants, mais c'est ce qui compte. Tandis qu'avec les autres bailleurs de fonds, c'est la visibilité qui compte. Être visible avec des messages très simples. On reçoit des fonds quand on peut montrer qu'on a aidé un enfant, ce sont les résultats immédiats qui comptent. Et lorsqu'on travaille dans le secteur des soins primaires, par exemple on ne voit pas tout de suite le changement, après 5 ans on a l'impression que rien n'a changé... et là on est obligé d'avoir des fois des messages très très simplistes.*

*(06, mai 2011)*

*Ca fait 20 ans que je travaille ici et avant le développement était plus important. Depuis le tsunami cela a changé ; Haïti, Pakistan, c'est là qu'on reçoit « facilement » des fonds, par rapport au développement. Et c'est clair que cela influence notre travail, mais ce sont plutôt les circonstances qui nous mènent là qu'une politique qui change de la DDC. Notre département d'aide d'urgence a grandi incroyablement ces derniers 10 ans, mais ce n'est pas à cause de la DDC...*

*(06, mai 2011)*

Si les ONG n'étaient dirigées que par le besoin de continuer le travail coûte que coûte, elles se ne concentreraient que sur des projets « vendeurs ». Or, les besoins réels des bénéficiaires potentiels, la professionnalité et l'éthique sont les critères principaux dans le choix des projets.

*Jusqu'à maintenant nous n'avons pas choisi un projet juste parce qu'il se trouve dans un domaine où le financement est facile. Mais nous sommes tentés quelquefois... Mais nous essayons d'avoir un profil et nous savons où nous allons stratégiquement et c'est clair, si on avait plus de projets « enfance » ou « eau », il serait plus facile d'avoir des fonds, mais pour l'instant on appuie pas ce genre de choses parce qu'on se dit que nous on fait ce qu'on pense être notre fort. Il y a aussi une autre chose, nous on a des mouvements de base qui sont nos fondateurs : des syndicats, des mouvements de travailleurs et notre profil s'inscrit là-dedans, c'est-à-dire le droit du travail, créer des possibilités de travail, la formation professionnelle...*

*(02, mai 2011)*



*Le choix des projets se fait vraiment dans la logique de la stratégie de leur progression. Notre organisation est depuis très longtemps spécialisée dans deux domaines, qui sont la santé et la protection. Dans les programmes de nutrition, les résultats sont beaucoup plus faciles à mesurer que dans les projets de la protection des enfants, mais le choix des projets est vraiment fait par rapport aux besoins des bénéficiaires et aussi par rapport à la plus-value qu'on peut créer sur le terrain. Dans certains domaines, il est plus difficile de mesurer l'impact, mais ça implique juste qu'on travaille plus dessus, qu'on se creuse la tête, mais cela influence peu le choix des projets.*  
(O10, avril 2011)

La difficulté à mesurer les résultats du travail peut être décourageante, mais la conviction sur l'utilité d'un projet est une motivation très importante. Les évaluations qualitatives sont certes moins faciles à mettre en place et offrent des résultats moins visibles aux bailleurs de fonds, mais conçues correctement, elles donnent une image fidèle du travail accompli. De plus, les ONG semblent conscientes de l'importance de leurs causes et de l'ampleur du travail que cela nécessite :

*Si on explique aux donateurs ce qu'on fait, ils vont réaliser... ce n'est pas le petit projet à Madagascar qui va changer la situation, mais ce sont les grands développements économiques et politiques qui rendent le monde plus juste ou plus injuste...*  
(O4, juin 2011)

Une des caractéristiques organisationnelles qui diminue la propension à la diversification est la spécialisation de l'ONG dans un domaine précis. L'ONG dont il s'agit dans le paragraphe suivant est active dans le domaine de la santé. D'un côté, la santé est un domaine large, qui offre beaucoup d'opportunités de travail, et de ce fait l'ONG est toujours très demandée par les bénéficiaires potentiels. De l'autre côté, les connaissances médicales sont rarement applicables dans d'autres domaines, telles que l'éducation ou la décentralisation, et les coûts de diversification seraient très importants.

*(La difficulté de financer un domaine plutôt qu'un autre n'influence) pas le choix de projet(...) parce que pour nous, c'est clair que si on parle de développement, c'est défini que notre domaine principal d'action est la santé, c'est bien défini dans la stratégie de la coopération internationale, c'est là qu'on a de l'expérience, et c'est reconnu par la DDC, et cela ne change pas du tout.*  
(O6, mai 2011)

Pour résumer, la propension à la diversification d'une ONG dépend de sa taille, du nombre actuel de domaines et de sa spécialité. Ces critères influencent le coût de la diversification et qui est plus important pour les petites ONG et celles qui sont actives

dans un nombre limité de domaines. Le caractère tangible des résultats ainsi que la facilité de financement dans un souci d'équilibre financier influencent aussi la décision de la diversification, toujours dans les limites posées par les besoins réels des bénéficiaires d'un côté et par la capacité de l'ONG à produire des services de l'autre. La diversification est vue comme intéressante, mais à traiter avec prudence. En tout cas, la DDC encourage de son côté la spécialisation des ONG et cela correspond bien au comportement des ONG interviewés.

#### **3.2.7 LOGIQUE DE PÉRENNITÉ**

L'absence de profit devrait annihiler les comportements agressifs d'une organisation envers sa concurrence dans la course aux bailleurs de fonds. La seule hypothèse qui peut justifier l'attitude mercantile d'une organisation non lucrative est la recherche de pérennité organisationnelle.

« La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. » (Mignon, 2009, 75). L'hypothèse est que tout problème d'agence entre une ONG et son bailleur a comme origine le besoin de continuation organisationnelle. Ce besoin de pérennité est relié aux facteurs suivants :

- il existe une demande fondée sur des besoins pour les services offerts par les ONG
- l'organisation a une responsabilité envers ses partenaires et envers ses employés
- l'image du travail pour une ONG est associée à l'utilité et la noblesse des causes qu'elle défend

La façon dont le travail des ONG est exécuté a été l'objet de nombreuses critiques depuis les années 80. Les critiques portent principalement sur la dissémination des forces dues au grand nombre de petites ONG, sur le manque de coordination entre les ONG dans les pays bénéficiaires, sur l'efficacité relative par rapport à l'aide gouvernementale, sur le manque de transparence, sur leur comportement vis-à-vis des ONG du Sud qui témoigne

d'un manque de confiance, sur l'affaiblissement du rôle de l'Etat, sur leurs efforts de survie et sur leurs hésitations à prendre des décisions jugées trop politiques, etc.<sup>144</sup> Malgré ces critiques, le travail des ONG est apprécié pour la rapidité de réaction, pour leur proximité avec des bénéficiaires et pour la légèreté de leurs structures. La légitimité de leur travail est bien établie malgré les fréquentes remises en cause. Cela se reflète aussi dans les propos des interviewés qui perçoivent leur travail comme répondant à de réels besoins et qui considèrent la continuation comme une responsabilité envers leurs partenaires. Les paragraphes suivants illustrent très clairement ce souci des bénéficiaires :

*Q. C'est important que votre organisation continue à exister ?*

*R. Pour les partenaires, oui... Pour moi, non.*

*Q. Et pour les employés ?*

*R. Non, le but de notre organisation n'est pas d'exister elle-même. Le but c'est qu'un jour on accomplisse notre mission. J'essaie... on essaie... Nous, on espère que notre travail s'arrête un jour... je compte encore 20-25 ans et après j'espère que c'est fini... (O3, mai 2011)*

*(...) on a aussi des responsabilités vis-à-vis des partenaires dans le Sud, parce que nous on travaille sur le long terme...généralement on fait une collaboration sur une moyenne de 9 ans... il y a une phase pilote qui se situe au niveau stratégique, on regarde si on a les mêmes objectifs, la transparence, le professionnalisme... Si on se retrouve là, on est prêt à continuer. Bien sûr qu'on dit qu'un jour on va se retirer, mais aussi, pendant ce temps là on veut renforcer les partenaires pour qu'ils deviennent plus indépendants, mais qu'ils aient accès aussi à d'autres donateurs plus grands par exemple... C'est-à-dire qu'on a des rôles de précurseurs... on aide des petites organisations de base à grandir pour avoir plus de poids aussi avec d'autres donateurs.*

*(O2, mai 2011)*

*Pour bien faire le travail vis-à-vis des bénéficiaires vous devez générer des fonds pour faire ce travail ; ça c'est très clair. Donc, il y a en permanence cet équilibre...Ca ne sert à rien d'avoir la meilleure réflexion possible et ensuite ne pas avoir les moyens d'action sur le terrain. Et le grand avantage pour nous c'est qu'aujourd'hui, les bailleurs étant devenus plus exigeants, on trouve du financement en faisant du travail de qualité. Donc, ça c'est le but qu'on a suivi, ce qui fait qu'effectivement de plus en plus de bailleurs*

---

<sup>144</sup> PERROULAZ G (2004) Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle, *Annuaire suisse de politique de développement*, 23 (2), consulté le 12.12.2011 sur : <http://aspd.revues.org/446>

*institutionnels s'adressent à nous, parce que globalement il y a plus d'argent mais qu'il n'y a pas plus de bons projets...C'est difficile de trouver des bons projets...*

*(O10, avril 2011)*

*A un moment donné, (le travail) doit s'inscrire dans la continuité. Dans la formation professionnelle, tu ne peux pas dire : « En dix ans, quinze ans, c'est fait. Ça va durer toute une vie ; ça va durer trente ans, cinquante ans. » C'est clair qu'à un moment donné, tu dois rendre les choses possibles pour le pays, au niveau national, et l'ONG doit diminuer progressivement son implication dans le projet, puis à la fin, ce n'est plus un projet. C'est réussi quand le projet se termine par une intégration au sein d'un ministère, au sein d'une économie, au sein d'une communauté, etc. Et puis ça continue à fonctionner de cette manière là. Puis, nous, on s'est retiré, puis on va aller dans une autre région, ou un autre domaine, parce qu'à un moment donné, tu ne peux pas mettre en place une formation professionnelle, les gens sont formés, mais par contre ils manquent de financement. C'est pour ça qu'on développait en même temps la microfinance ; quand les gens sont formés, ils ont la possibilité d'avoir un crédit, un petit crédit pour se mettre à leur compte, pour acheter du matériel, pour produire.*

*(O8, février 2009)*

*Je crois que tout le monde vous dira qu'il y a assez à faire pour tout le monde...*

*(O6, mai 2011)*

Les besoins des bénéficiaires priment lors de la prise des décisions stratégiques et quotidiennes, mais les besoins de l'organisation sont aussi pris en compte. Il est principalement question de responsabilité sociale et morale envers les employés :

*Si vous le considérez sous l'angle d'importance, le point principal est que les pays pauvres reçoivent de l'argent, mais si vous demandez à l'organisation, elle doit aussi survivre. (...) Ce n'est pas honnête de le nier, car nous avons 200 employés comme organisation, et si l'organisation n'existe plus, ils n'auront plus de travail.*

*(O9, avril 2011)*

Si les dirigeants doivent jongler entre la responsabilité sociale et la bonne gestion des fonds, on peut imaginer que les employés de plus basse échelle soient plus concernés par la pérennité de leurs propres postes, comme les citations suivantes l'expliquent :

*Les gens ont des contrats de 2 ans. Mais ils ne doivent pas croire que c'est pour la vie. Comme en général ces gens ont des expériences et des diplômes, ils se reconvertissent. Le taux de rotation était 15%. C'est plus difficile pour les locaux. Lorsqu'on leur annonce qu'on doit fermer, ce n'est pas drôle, car l'organisation représente une sorte de sécurité... Ce problème se pose beaucoup plus souvent avec les employés nationaux qu'avec les expatriés. Le chef de délégation qui doit procéder à des réductions de personnel vit un moment difficile. Tant que la guerre continue on les emploie, dès qu'il y a des*

*processus de paix, on en a moins besoin...  
(01, octobre 2009)*

*Bien sûr. Nous, on a un souci aussi par rapport au personnel qu'on engage. Parce que tu ne peux pas engager que des consultants. Au bout d'un moment, la loi ne te permet plus. On commence avec des contrats à durée déterminée, puis après deux ans, on doit engager des gens à contrats indéterminés. Et puis, on doit travailler avec la loi du pays. Et on sait qu'au Burkina, si tu licencies quelqu'un, ça te coute très très cher. Ce n'est pas comme en Suisse : ici on a trois mois, là on doit donner des indemnités de licenciement.  
(08, février 2009)*

Les sommes dépensées dans les sièges ou dans les salaires des employés suisses sur place sont aussi une incitation plus ou moins importante de chercher à garder l'organisation en vie. Cependant, les salaires varient sensiblement d'une ONG à l'autre. Un des interviewés parlait de 2500 francs par mois pour les expatriés (O3, mai 2011), tandis qu'un autre s'est vu rétribuer un salaire trois fois plus important, pour une fonction similaire, lors de sa mission en Afrique (O8, février 2009). Il est intéressant de remarquer que c'est justement le dernier interviewé qui parle de concurrence vive et d'une haute propension à la diversification et à la convergence avec les vœux des bailleurs de fonds. Or, ceci ne suffit pas à conclure que de hauts salaires dans les ONG incitent les cadres à adopter des comportements plus agressifs.

Pour la pérennité organisationnelle, l'image de son travail est très important et l'image qu'on souhaite donner de son organisation aussi :

*Q. C'est donc une question de responsabilité sociale ?*

*R. Aussi, mais nous sommes aussi convaincus que nous faisons du bon travail.  
(09, avril 2011)*

*A posteriori, je peux dire que si le notre organisation n'était pas intervenue en Somalie, elle n'aurait peut-être pas disparu, mais elle aurait perdu tout son crédit. Il ne faut pas se concentrer exclusivement sur les grands coups, parce qu'il y a beaucoup d'argent, mais en le ratant, l'image l'organisation aurait chuté de façon majeure et elle aurait été considérée comme une petite organisation qui fait des petites choses par-ci par-là. (...). Il s'agissait aussi de l'organisation, de sa crédibilité. Notre but n'est pas de faire survivre l'organisation, mais notre but est de prendre soin de son image, sa crédibilité, si on veut continuer d'agir. Par exemple, en 1989, avec la chute du mur de Berlin, beaucoup prévoyaient que l'organisation serait au chômage. Là j'ai dit « tant mieux, s'il y n'y a plus de conflit, tant mieux » (...). Si il n'y a plus de victimes, c'est ridicule de garder l'organisation.  
(01, octobre 2009)*

*Certainly the organization wants to survive, it's very clear, as long as we make sure that our quality is right, and compared to other organizations, is more than ok, we are at least as good as the others, that's fine. If an NGO would think: ok, we're crap but we want to survive, that would be alarming, but that is not our case.*

*(07, mars 2011)*

Chaque ONG a finalement ces propres particularités. La connaissance du terrain et des partenaires est très importante pour la continuation du travail. De plus, la diversité des ONG permet à chacune de travailler avec différents acteurs :

*Mmmm... ce n'est pas sûr... car là où on travaille, avec des partenaires qu'on a depuis des années et des années, ce ne serait pas si simple de changer d'ONG...*

*(03, mai 2012)*

*C'est probablement la spécificité de notre travail [qui nous motive à continuer le travail], comme vous dites, la mission, mais aussi parce qu'on a déjà des employés, mais ce n'est pas la raison principale...pour que le programme fonctionne.*

*(02, mai 2011)*

*Q. C'est la place relative par rapport aux autres aussi ? Par exemple, SC ne pourrait-elle pas faire votre travail ?*

*R. Ils ont un autre rôle...Ils travaillent au niveau gouvernemental aussi, tandis que nous on fait du plaidoyer, chose qu'ils ne peuvent pas faire comme ils travaillent aussi avec les ministères, la DDC non plus, c'est pour ça que c'est important d'avoir différents rôles... La DDC appuie aussi avec la société civile, mais jusqu'à un certain degré, pour ne pas compromettre leur travail. Et nous, on a plus de liberté, on peut être plus agressifs, prendre plus de risques... SC est un peu dans le rôle que la DDC, même si ils font de la formation, c'est à un autre niveau...Nous on peut appuyer des projets alternatifs, déjà on travaille beaucoup pour former des gens dans le secteur informel... Je pense qu'eux ils ont probablement aussi certains projets comme ça, mais c'est toujours en collaboration avec les ministères, et nous, on appuie des fois des organisations, justement qui sont aussi des ONG de lobbying, qui font aussi pression sur l'Etat, pour qu'ils acceptent par exemple de certifier certaines professions, c'est-à-dire qu'on n'a pas les mêmes rôles... Il y a la place pour différentes organisations, cela fait aussi une richesse...*

*(02, mai 2011)*

*Nous sommes très liés avec les réseaux de l'Eglise dans le Sud, c'est un de nos points forts, et notre base c'est clairement l'Evangile et l'enseignement social de l'Eglise. En pratique il n'y a pas énormément de différences...parce qu'il faut voir clair, Swissaid a été fondé par des milieux protestants, mais qui se sont éloignés de l'Eglise protestante en tant que telle... Il y a une différence quand même : dans le Sud on travaille beaucoup avec les réseaux de l'Eglise, ce qui nous rend beaucoup plus forts [...] on a des relations partout, on peut utiliser les structures de l'Eglise. Cela a ses avantages, mais il peut arriver*

*qu'il y ait des désavantages en cas de conflits idéologiques, là ça peut être difficile, mais nous on peut en principe utiliser tous les réseaux et très vite[...] C'est une différence avec Helvetas et Swissaid... Et nous, on travaille surtout sur des petits réseaux, sur des petits projets, on n'est pas sur l'infrastructure... ce qui est dû à notre structure particulière, à nos réseaux ce qui, pour Helvetas par exemple, est très difficile. Mais ils ont d'autres points ; dans l'infrastructure, l'eau, etc., ils sont beaucoup plus forts que nous. (04, juin 2011)*

L'intérêt de la DDC pour les ONG suisses est en baisse, et celles-ci trouvent de nouvelles voies de financement :

*Notre organisation aura toujours les moyens parce qu'on a une infrastructure, des moyens pour chercher de l'argent. On a vu le vent tourner : on a senti qu'on allait perdre de l'argent de la DDC et on s'est tourné vers la Banque Mondiale, l'Union Européenne, etc. On a monté une société en Allemagne qui porte le même nom que nous, et qui se résume pratiquement à un employé et une boîte aux lettres. Ainsi, on peut accéder aux fonds de l'UE. En tant que suisses, on n'y avait pas accès, mais en s'appelant O8-Deutschland, on peut répondre aux appels d'offres de l'UE. Il y a beaucoup, beaucoup de projets : ce sont des millions, des centaines de millions qui sont en jeu, et on était préterité à ce niveau-là. (08, février 2009)*

Pour conclure, les efforts de survie et de pérennisation sont justifiés principalement par les besoins des bénéficiaires, par les particularités de l'ONG qui correspondent aux particularités du public cible, et par la responsabilité civile envers les employés. Comme expliqué par l'un des interviewés, les besoins sont toutefois plus importants que ce que les ONG sur place peuvent fournir, alors il n'y a pas de raison de s'inquiéter aussi longtemps que les principes d'éthique sont respectés et que chaque ONG est consciente de ses propres capacités. La présence de principaux capables de contrôler objectivement les ONG est un facteur important et positif pour éviter tout dérapage. En effet, les interviewés confirment que les exigences des bailleurs de fonds, notamment de la DDC, ont joué un rôle important dans la hausse de qualité du travail des ONG durant la dernière décennie.

### **3.2.8 INFLUENCE DE LA DURÉE DE COLLABORATION AVEC LA DDC SUR LES PROCÉDURES**

La durée et l'historique de collaboration avec un principal devraient assouplir les procédés d'attribution des fonds et de contrôle, en raison de la connaissance mutuelle du

principal et de l'agent, qui est censée augmenter la confiance entre les partenaires et diminuer ainsi le besoin de contrôle. On pourrait s'attendre à ce que plus l'historique de collaboration entre la DDC et une ONG est long et intense, plus les procédures de collaboration seront souples. Dans les faits, c'est le contraire qui s'est produit dernièrement. Visiblement, le fait que la DDC connaisse bien une ONG ne dispense pas cette dernière des contrôles idoines. Des procédures d'accréditation des ONG auprès de la DDC ont été mises en route en 2011 afin de certifier les capacités des ONG à mettre en place l'aide publique au développement. Cela est le résultat d'un climat critique, au Parlement et dans l'opinion publique, concernant l'APD, le travail de la DDC et des ONG.

*Ils nous connaissent, mais ils ne nous connaissent pas profondément non plus...C'est ça qui est la difficulté... Mais c'est comme ça pour toutes les organisations je pense...Il y a le dialogue, les visites, il y a aussi les conférences annuelles où on présente notre travail - on vient de leur rendre le rapport annuel - c'est une partie... mais ce n'est pas souvent qu'ils visitent les projets sur place... et c'est difficile de transmettre la qualité de travail...on est en négociations, en dialogue, depuis un certain temps...  
(02, mai 2011)*

S'il est difficile d'assurer des contrôles physiques et d'avoir une communication directe, il est important d'avoir une documentation riche qui laisse transparaître les informations importantes.

*Maintenant nous sommes dans la préparation de la prochaine phase qui va jusqu'en 2013-2017. Toutes les organisations ont dû participer à un processus d'accréditation auprès de la DDC. Nous avons dû préparer une longue liste de papiers, de documents qu'ils ont voulu pour être sûrs que tous les critères pour recevoir une contribution de programme sont remplis. [...] c'était la première fois que nous avons dû faire ça et je pense que c'est une conséquence des discussions internes dans le Parlement et de la Commission de contrôle parlementaire. Au Parlement et comme dans l'opinion publique, il y a un certain criticisme envers le travail de la DDC mais aussi envers le travail des ONG suisses dans le développement.  
(09, avril 2011)*

La nécessité de transparence augmente sensiblement du fait que la DDC doit elle même rendre des comptes sur le travail des ONG au Parlement.

*(...) pendant longtemps, ils ont eu un système de travail avec les ONG suisses et les critères de contribution n'étaient pas si clairs. Après que la Commission de contrôle est intervenue, ils ont commencé à réfléchir sur les critères. Les relations entre la DDC et les ONG se sont développées spontanément sans avoir des critères clairs. C'est pour cela que les ONG ont dû se soumettre au*



*processus d'accréditation.  
(09, avril 2011)*

*Ce sont des relations qui se créent dans la durée, ça c'est très clair, mais la DDC est en pleine période d'accréditation des organisations, donc c'est un processus qui est transparent. Ils sont en contact avec beaucoup d'ONG, donc ils connaissent le marché. Ce n'est pas qu'il y a une espèce de favoritisme, et le processus qui est en cours, l'accréditation, vise à rendre le processus plus objectif, je crois...  
(010, avril 2011)*

Il est intéressant de remarquer que les interviewés acceptent facilement la demande de compte rendu. Cette dernière est considérée comme partie intégrale du travail des ONG. Elles reçoivent des dons et elles doivent montrer ce qu'elles en ont fait.

*La DDC est un bailleur exigeant, qui demande des rapports détaillés, qui demande beaucoup de travail, mais c'est aussi du travail « d'accountability », comme on dit en anglais, qui fait partie de notre métier, d'en permanence justifier ce qu'on fait...On est vraiment une branche où on doit expliquer beaucoup, on le fait avec plaisir, mais c'est aussi un travail important...ça fait aussi parti des règles du jeu.  
(010, avril 2011)*

*You have to stick to the rules anyways. You have to posses the elements they're asking for. But of course they do know that you are a decent organization and they do know what we achieved in the past and of course there is the trust that we'll deliver as well in the future, of course...If you don't know a person, you behave a bit different as if you knew him already, but there's no change of criteria and process.  
(07, mars 2011)*

Les procédures d'accréditation et les contrôles impliquent certes un travail supplémentaire pour les ONG, mais c'est aussi la condition pour avoir des fonds, importants pour la continuation du travail.

*C'est un choix qu'on fait. Si on veut l'argent de la DDC, c'est clair que c'est une position de demandeur d'argent, et il faut trouver le chemin pour accéder à cet argent, ce n'est pas la négociation qui est difficile, mais il faut offrir des projets qui sont bien mis en place, des programmes qui sont bien définis, et si on a ça, je trouve que ce n'est pas difficile. C'est difficile de rentrer dans le système, mais une fois qu'on est dedans c'est plus facile... On a eu la première contribution au programme il y a 4 ans. C'était difficile de rentrer dans le système... Maintenant c'est plus facile...Ils nous connaissent, ils suivent quand même assez bien les programmes, ils savent très bien ce qui se passe avec les ONG... ce qui a ses avantages et désavantages...  
(03, mai 2011)*

*On présente un programme global et c'est visible qu'on le fait en grande partie avec les oeuvres partenaires. Et ça change un peu. Dans les années 80-*

*90 la DDC a reçu des rapports directs de chaque projet soutenu, mais c'était impossible de tous les étudier et tout. Après on a changé. On fait le travail pour la DDC. On a la responsabilité de maintenir la qualité des programmes - on a tout un département pour ça- d'améliorer la qualité de management, dont la comptabilité. Maintenant à cause de la demande du Parlement, la DDC va introduire quelques instruments qui rendront possible d'accéder directement aux comptes rendus des projets. Parfois, il faut faire quelques changements dans la présentation, mais ce n'est pas majeur.  
(05, avril 2010)*

Pour conclure, la durée de coopération peut simplifier les procédures de financement et de contrôle, mais pas en présence d'un principal supérieur. Concrètement, les nouvelles exigences de la DDC sont le résultat direct des développements au Parlement. Les critiques initiées dans les années 80 envers le travail des ONG ont fait leur chemin et ont rendu obligatoire un contrôle plus approfondi du travail des ONG financées par les fonds publics. Cela est ressenti de la même façon par les cadres des ONG en contact avec la DDC, qui considèrent l'augmentation de l'évaluation et du contrôle comme un moyen de démontrer les capacités de leurs organisations, malgré la charge de travail que cela représente.

### **3.2.9 CLIMAT POLITIQUE ET RELATIONS DES ONG AVEC LA DDC**

Le ralentissement de l'économie, l'ouverture politique de la Suisse sur le plan international, la montée en puissance de la droite, sont des développements qui ont marqué indéniablement la politique extérieure de la Suisse ces dernières années, et en particulier celle de l'APD. C'est dans ce contexte que l'attitude de la DDC envers les ONG se trouve influencée.

Les difficultés budgétaires et un changement de perception des ONG du Sud ont transformé ces dernières en concurrentes des ONG suisses. La différence de coûts entre les ONG suisses et les ONG du Sud est importante et la volonté d'inclure les organismes locaux dans leur développement a grandi sous l'effet des observations, mais aussi des recommandations de la DDC. De plus, les pays bénéficiaires préfèrent souvent que l'aide passe par les institutions et les ONG locales, ou ils préfèrent carrément l'aide budgétaire à l'aide technique :

*Donc, il y a déjà une pression politique, il y a une pression des gouvernements locaux : oui, mais pourquoi vous travaillez avec tel ONG, etc., nous on peut faire, et le gouvernement dit aussi : nous on peut faire le travail là, nous on*

*fera la mise en place etc., donnez-nous l'aide budgétaire.*  
(08, février 2009)

D'un autre côté, la tendance actuelle est à l'aide multilatérale, qui a aussi le mérite de rapprocher la Suisse des autres pays donateurs et des organismes internationaux de l'ONU :

*De mon temps, le chef de la DDC avait un faible pour le HCR. Il y avait certes des motivations politiques à la base de cela. La Suisse ne faisait pas partie de l'ONU et c'était sa façon de participer...d'ailleurs il y a eu quelques hauts commissaires qui étaient suisses. C'est plus intéressant du point de vue politique de financer le HCR.*  
(01, octobre 2009)

*Oui, c'était la première fois que nous avons dû répondre à un processus d'accréditation et je pense que c'est une conséquence des discussions internes dans le Parlement et de la Commission de contrôle parlementaire. Au Parlement et dans l'opinion publique il y a un certain criticisme envers le travail de la DDC mais aussi envers le travail des ONG suisses dans le développement.*  
(09, avril 2011)

Tout cela se reflète dans les relations entre la DDC et les ONG et se traduit par l'augmentation du nombre d'outils de transparence.

Enfin, le renforcement de la droite en Suisse a rendu le débat sur l'APD et le rôle des ONG plus critique. Au sein même de la DDC, des tensions sont perçues par les interviewés:

*D'une part c'est une relation « easy-going », pas très exigeante, d'autre part ils essaient de nous pousser de plus en plus et ça dépend avec qui on travaille dans la DDC. Si ça concerne le département pour le partenariat institutionnel, nous avons une relation assez facile, ce n'est pas tendu, c'est collégial. Mais si ce sont d'autres départements de la DDC, on a un peu l'impression... Je dis des fois que c'est un peu caricatural... Vous connaissez la légende de G. Tell ? Je me sens comme le bon confédéré... Si Gessler vient sur son cheval, je me sens obligée de tirer mon chapeau...Des fois on a un peu cette impression... Nous sommes des subordonnés et il faut obéir...Mais nous sommes indépendants comme organisation et nous n'avons rien à dire... et la DDC est là pour être au service de la population suisse et aussi des organisations civiles, et non pas pour nous commander (...). Il y a certaines personnes de la DDC qui veulent restreindre les contributions aux ONG.(...)*  
(09, avril 2011)

D'autres interviewés confirment ces divergences au sein de la DDC en ce qui concerne les relations avec les ONG. Certains cadres de la DDC voient les ONG comme des

organismes libres et dynamiques de la société civile, tandis que d'autres les voient comme des prolongations de l'Etat :

*Il faut dire que dans la DDC il y a des intérêts très différents et des opinions très différentes. Il y a des gens très influents de la DDC qui pensent que les ONG ne doivent travailler que dans les pays où la DDC travaille et dans les domaines où ils travaillent, sinon on n'aura pas les moyens de la Confédération. Il y a le partenaire de la Coopération institutionnelle qui nous voit plutôt comme une prolongation de la société civile qui est libre, qui est dynamique et il y a une complémentarité entre leur travail et le nôtre. Pour moi, un bon exemple est celui d'Haïti. Pendant des années la DDC n'était pas opérative à Haïti. Les ONG suisses y sont toujours été présentes et étaient comme une porte ouverte pour la Suisse officielle. Même s'ils n'étaient pas présents sur place, ils étaient en mesure d'intervenir au niveau politique, si nécessaire. Pour moi c'est un bon exemple de la complémentarité entre la Suisse officielle et la société civile.  
(09, avril 2011)*

Les deux courants divergents à l'intérieur de la DDC constituent visiblement une limite à une stratégie claire :

*Ce qu'on demande, ce qu'on critique, c'est que la DDC actuellement n'a pas une ligne très claire. A l'intérieur de la DDC il y a des différentes forces qui ont des visions différentes... d'ailleurs un effet c'est qu'on a changé les deux directeurs de la coopération bilatérale et de la coopération globale, ça fait 10 mois...  
(06, mai 2011)*

Le comportement de la DDC envers les ONG est fortement influencé par les débats politiques sur l'APD. Les critiques envers la collaboration DDC-ONG ont été officialisées en 2009 par le rapport du Contrôle parlementaire de l'administration (CPA)<sup>145</sup>. Les principaux risques résident, selon ce rapport, dans le changement d'affectation de fonds publics et dans la position de certaines ONG dans ce type de collaboration, position quasi monopolistique à cause du financement de long terme, des risques qui peuvent être liés à l'imbrication des relations entre l'administration et les ONG, telles que la perte de savoir-faire des organes de l'administration, le risque

---

<sup>145</sup> CPA (10 juin 2009) *Collaboration entre l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales*, consulté le 20.07.2012 sur [http://www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_182594.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_182594.pdf)

que les ONG deviennent auxiliaires de l'administration et qu'elles influencent trop le débat politique.

Ce rapport s'est traduit par des mesures supplémentaires de transparence, mais apparemment aussi par une certaine panique au départ :

*La DDC a fortement réagi sur le rapport du CPA il y a 3 ans, et nous leurs avons dit : ne réagissez pas dans une situation de peur et de défense... il ne faut pas s'excuser si Blocher pense que l'aide au développement est mauvaise... c'est clair...mais notre position est de dire : non, ce n'est pas vrai, c'est tout le contraire. et il y a un point sur lequel j'insiste fortement : c'est que la Suisse a une responsabilité internationale au niveau de la solidarité et non pas seulement au niveau économique. L'aide au développement n'a pas pour but d'être dans l'intérêt de l'économie suisse, ça n'a pas de sens... (04, juin 2011)*

La propension à renforcer le rôle de l'Etat dans la mise en place de l'APD ne date pas d'hier. Le rôle des personnalités dirigeantes de la DDC est toujours décisif dans l'orientation stratégique.

*La DDC avec Fust [directeur de la DDC de 2004 à 2007] cherchait à beaucoup développer ses propres opérations, pour des raisons de méthode. En revanche, c'est vrai que j'ai eu avec lui certaines discussions sur les méthodes des évaluations. Lui, il avait ses doutes, et moi je devais lui montrer que la méthode avec laquelle on procédait était tout aussi sérieuse que la sienne. Mais lui il aurait aimé un peu diriger les acteurs humanitaires selon des méthodes qui étaient les siennes. Par exemple, il me disait : va voir les acteurs sur place, car il y a les évaluations, mais aussi les formations des acteurs sur place... Il n'a jamais dit qu'on n'avait pas des évaluations sérieuses, mais il le disait des autres ONG, parce que lui, il se trouvait le maître à penser dans la matière ; je ne dis pas qu'il était mauvais, mais un peu retourné vers lui-même... (01, octobre 2009)*

Dans cette optique, comme on l'a déjà remarqué dans les parties précédentes, les ONG insistent sur leur complémentarité par rapport à l'Etat et l'importance de leur collaboration.

*A l'intérieur de la DDC il y a des gens qui disent qu'on veut pas des ONG, d'autres disent que c'est important, et nous on insiste sur le fait qu'il faut collaborer dans les pays où on se trouve, où cela fait du sens, car chacun a ses points forts. (04, juin 2011)*

Les critiques sur le travail des ONG suisses portent aussi sur le coût élevé de leur travail. Des salaires correspondants aux standards suisses, d'importants frais de déplacement, sont des éléments qui incitent à chercher la collaboration avec des structures moins

coûteuses, telles que les ONG locales. La demande de mise en place par les ONG locales vient aussi des gouvernements des pays bénéficiaires, pour des raisons liées à la connaissance du terrain et des sommes plus importantes qui entrent au pays lorsque ce sont des organisations locales qui mettent en œuvre les projets financés par l'APD venant du Nord.

Le recul historique<sup>146</sup> permet aux ONG de relativiser les critiques envers leur travail. En effet, le ralentissement économique, le déplacement de l'orientation politique de la population vers la droite, amènent aussi du scepticisme envers l'APD et envers tous les organismes impliqués dans sa mise en œuvre.

*Somehow it's an old story; 30 years ago we had the same discourse ...I think it's a kind of wave coming towards the international cooperation. And those critics are... sometimes they are annoying, of course, nobody likes to be criticized... At the other hand it helps to focus on the strengths you have and to see what weakness there are. Of course, nobody is perfect and the international cooperation is certainly not perfect, there are issues: not only with efficiency... well ... there are issues and there are points where the international cooperation community, the state agencies, NGOs, international organizations can improve, and such critics really help to see that there's a point where you either have to explain it more properly, or you have really to change the practice. I think in the last years, many of the critics point to facts which are not a problem in the field but there were problems of indexing ... of explaining. I think the community itself had to explain its work more properly and I think that was really helpful...healthy...because there's nothing as sad as when in an industry, a company thinks "hey, we are the biggest and the best and we don't need to change, because we know how the work is done and how it works [...]. (07, mars 2011)*

La complexité de la situation est également prise en considération et les changements au sein de la DDC sont reconnus comme déstabilisateurs pour elle-même. Quand les ONG prennent conscience que la DDC n'est pas le principal ultime, elles relativisent les marques de défiance qu'elles ressentent de la part de la DDC.

*Oui, surtout avec le département du Partenariat Institutionnel, avec le rapport de la Commission de contrôle... ils sont obligés d'être plus transparents...pour qu'on comprenne pourquoi ils prennent certaines décisions... je trouve que c'est bien parce que ce n'était pas toujours clair*

---

<sup>146</sup> Pour plus d'informations sur les cycles d'APD, voir la section 1.4.4

*pourquoi ils donnaient à telle ou telle ONG...car c'était pas toujours clair.  
(03, mai 2011)*

*C'est plutôt une lutte de pouvoir interne à la DDC. Par exemple, c'est intéressant ; le directeur de la section d'aide humanitaire n'a pas encore été choisi. Depuis longtemps, on sait que le chef actuel devait aller en retraite en fin avril et il a prolongé, parce qu'on n'a pas encore choisi son successeur. Et nous, on ne connaît pas les détails, mais on peut interpréter cela comme un jeu de pression interne... c'est un directeur très important de la DDC et son choix va influencer la ligne de conduite dans le secteur humanitaire.  
(06, mai 2011)*

*Oui, ça c'est tout-à-fait nouveau, c'est une réaction de la DDC envers les pressions de la Commission du Parlement, d'ailleurs nous on considère que la critique n'était pas si forte que ce qu'on a lu dans la presse par la suite. Je trouve que le rapport de la commission était assez positif, alors que certains groupes du public ont lu seulement les points les plus faibles...  
(06, mai 2011)*

Le contrôle et les exigences préliminaires sont considérés comme lourds. La DDC consulte les ONG lors de l'élaboration des critères, mais c'est elle qui prend la décision finale. Cela augmente la distance entre la DDC et les ONG, en rendant leurs profils respectifs de principal et d'agent plus clairs.

*On peut toujours s'exprimer, mais c'est la DDC qui décide... mais je trouve que c'est juste ; c'est eux l'Etat et c'est à eux de définir les critères et c'est aux ONG de choisir s'ils veulent accéder aux fonds ou pas...c'est une décision qu'on a pris, c'était une décision stratégique de vouloir accéder aux contributions au programme...et si on dit « oui », on doit participer aussi... C'est un choix... On essaie bien sûr d'influencer le système que ça implique, mais pour finir c'est comme ça...  
(03, mai 2011)*

Les développements politiques et économiques influencent clairement la relation de la DDC avec les ONG, en raison du contrôle que le Parlement exerce sur la DDC. La représentation de courants différents à l'intérieur de cette dernière peut être considérée comme un facteur d'équilibre, mais aussi comme un facteur de confusion. Les changements structurels de la DDC sont perçus comme perturbateurs de la ligne de conduite. L'augmentation du contrôle est vue par les ONG comme le résultat du rapport du CPA. Cela aide à ne pas considérer les procédures d'accréditation et d'évaluation comme un manque de confiance, mais plutôt comme moyen pour la DDC de justifier son travail auprès de ces propres principaux, les parlementaires. En prenant un peu de recul, on peut identifier des cycles politiques et économiques, qui font varier l'état de

préoccupation des politiques au sujet de la qualité du travail des ONG et de leur poids sur le budget de l'Etat.

### 3.2.10 COMPTE RENDU : AMPLEUR ET IMPLICATIONS

Des processus d'évaluation de plus en plus exigeants et le nouveau processus d'accréditation induisent du travail supplémentaire pour la DDC et pour les ONG :

*Presque toutes les organisations craignent un peu (l'augmentation du travail suite aux nouvelles exigences). Et à la DDC il faut des nouveaux postes pour contrôler ça. Il faut plus de travail administratif dans les œuvres. (...) et ce n'est rationnel ni pour la DDC, ni pour les œuvres de faire un acte bureaucratique immense lorsqu'on veut se concentrer sur l'action dans les pays du Sud.*

*(05, avril 2010)*

*Je comprends pourquoi ça se passe, mais je trouve que c'est assez lourd. Et j'ai l'impression que pour les collaborateurs de la DDC c'est aussi assez lourd.*

*(06, mai 2011)*

*Tu dois produire des tonnes et des tonnes de documents, parce que tout doit être vérifié, tout doit être transparent, et c'est pour ça finalement qu'on choisit des ONG. C'est parce que ce travail de paperasserie d'information est de qualité.*

*(08, février 2009)*

Le travail est encore plus significatif pour les moins grandes ONG, qui ne disposent pas forcément des ressources humaines particulières pour assurer ces nouvelles tâches. Les ONG ressentent aussi le besoin de trouver un équilibre entre les tâches de opérationnelles et stratégiques d'un côté, et de l'évaluation de l'autre côté.

L'augmentation des exigences au sujet du compte rendu est considérée comme lourde, mais pas injustifiée. Le besoin de prouver le résultat de son travail n'est cependant pas une nouveauté pour les ONG. Le besoin de transparence est inhérent à un processus de travail réussi. L'organisation elle-même a besoin de connaître le résultat de son travail, ses points forts et les points qu'elle peut encore améliorer pour gagner en efficience :

*Dans le cadre de la formation professionnelle on a eu un mandat avec la coopération autrichienne, et un propre mandat de la maison mère, et nous, on intégrait toujours cette étude d'impact. Et puis, on vérifiait un an, deux ans, trois ans après la fin de la formation, si la situation économique des bénéficiaires, donc des patrons, des apprentis, s'était améliorée.*

*(08, février 2009)*



*Dans le cadre du projet, l'évaluation était une part importante, ça faisait partie du processus du projet, et ça jouait le rôle de feedback, ça jouait le rôle de contrôle, interne et aussi externe, les évaluateurs externes se servaient d'éléments aussi. Et puis surtout, ça permettait aux bénéficiaires, au public cible, de se tenir informés par rapport aux résultats atteints, etc., donc c'était aussi par souci de transparence.*  
(08, février 2009)

*Nous sommes en train de développer un instrument qui s'appelle « Change monitoring system », nous avons aussi le concept du développement par projet ou le « Project Cycle Management », nous avons justement un projet qui s'appelle « Reelect projecting » où nous essayons de développer un cycle de gestion de projet plus adapté au contexte et plus flexible en relation avec le changement du contexte. Nous ne savons pas encore où nous arriverons, mais c'est en cours pour le moment. Moi je dirais que c'est indépendant des exigences de la DDC ; c'est un but que nous nous sommes donnés nous-mêmes.*  
(09, avril 2011)

Montrer que l'argent du bailleur est dépensé à bon escient et efficacement, est un acte nécessaire dans une relation caractérisée par l'impossibilité du principal de vérifier directement les résultats. Jusqu'à ce point, tous les interviewés sont d'accord sur la nécessité de l'évaluation externe. D'ailleurs, ce n'est pas une nouveauté de devoir rendre les comptes :

*C'est depuis toujours, mais les exigences ont augmenté avec le processus d'Acra, la déclaration de Paris, etc. On a toujours eu des comptes à rendre, l'Etat ne donne pas d'argent comme ça, et nous aussi d'ailleurs on ne donne pas d'argent comme ça... Là il y a des contrôles, des audits, des standards... C'est le ZEWO qui nous oblige aussi...*  
(04, juin 2011)

L'image de l'ONG est aussi un argument en faveur de l'évaluation. Des processus élaborés démontrent aux bailleurs de fonds actuels et potentiels un fonctionnement transparent et prouvent ainsi un travail de qualité et digne de confiance :

*This process of evaluation can be considered as a quality insurance by the SDC. They have to do it in order to get sure that we deliver quality.*  
(07, mars 2011)

*Si tu fais un bon travail, il faut le montrer. Parce que les bailleurs, ce qu'ils constatent c'est surtout les documents. Ils vont faire des visites, toi tu peux improviser une visite avec tout le monde qui travaille, mais à un moment donné, tout s'étudie sur les rapports. C'est sur la base des rapports que les gens disent : Ah, c'est un bon projet !*  
(08, février 2009)

*En réalité, on est très souvent évalué sur la qualité des produits, ou des instruments. Quand les audits passent, ils vont dire « Oui, la comptabilité est très bien tenue, etc., ce qui influence fortement finalement les résultats sur le terrain ou, en tout cas, le regard que le bailleur a sur nos activités... Si le côté formel n'est pas bien, ça va jeter un discrédit sur nos activités « terrain ». C'est malheureux, mais c'est comme ça.*  
(08, février 2009)

Comme un des interviewés le dit aussi, il est question également de transparence envers le public en général (O7, mars 2011). Depuis les années '80, le doute a fait place dans le discours public sur le travail des ONG. Expliquer ses actions et prouver l'efficacité du travail est ainsi une façon de communiquer au public une image sérieuse et transparente.

L'évaluation n'est pas importante uniquement pour prouver que le travail a été fait et bien fait, mais elle peut permettre d'obtenir des fonds dans le futur. Une mauvaise évaluation s'avère souvent rédhibitoire :

*Si tu foires dans un mandat, et puis tu voles, tu détournes, etc., ils vont mettre en question le financement global de l'ONG. C'est pour ça qu'on ne peut pas se permettre de foirer un mandat, parce que derrière il y a toute une institution à tenir, il y a toute une renommée, il y a une qualité de travail à maintenir.*  
(08, février 2009)

Un rapport de qualité n'est pourtant pas une garantie de recevoir des fonds ultérieurement:

*A un moment donné, les résultats de l'évaluation étaient bons, mais ils ont estimé que ça coûtait très cher par rapport aux résultats, aux activités qu'on avait mis en œuvre, et ils ont décidé, suite à ce mandat-là, de le redéfinir et de le rediriger vers une...une association locale.*  
(08, février 2009)

Les cadres supérieurs des ONG acceptent les instruments d'évaluation et de contrôle instaurés par la DDC aussi parce qu'ils se rendent compte que la DDC a une position d'intermédiaire dans la chaîne des principaux. C'est le Parlement qui est le principal de la DDC et il est composé de partis ayant des avis divergents sur l'APD en général, et le travail des ONG en particulier. Il faut ainsi donner les moyens à la DDC de prouver aux parlementaires que le travail dans le développement est efficace.

*Maintenant, que la DDC a élaboré des critères et des standards pour la coopération c'est certainement pour pouvoir se justifier devant le Parlement. Pour nous on vient de remplir un formulaire qui est assez large et exhaustif, beaucoup de questions, beaucoup d'indicateurs, cela nous a pris beaucoup de temps, c'est-à-dire plus de travail administratif, mais on peut dire finalement*

*que c'est un instrument pour justifier qu'on a des critères avec lesquels on travaille.*

*(06, mai 2011)*

*Nous on pense que le rapport de la Commission (de gestion) a eu beaucoup de pression sur la DDC et cela a abouti à beaucoup de changements, et à la recherche d'outils pour être plus transparents.*

*(06, mai 2011)*

L'évaluation est aussi un moyen qui permet de travailler efficacement, car il permet de se concentrer sur des objectifs clairs et de créer une routine permettant de gagner du temps sur le long terme :

*Oui, ça prend du temps, mais si vous avez un bon team d'évaluation, ils font ça de façon très efficiente. Moi, je ne vois pas d'autre manière de procéder. D'un côté, ça augmente les coûts, par la suite, ça les diminue, ça les rationalise. Par exemple, si vous déployez une équipe de 20 expatriés sans évaluation quelque part, puisqu'ils sont là, ils trouvent toujours quelque chose à faire, ce n'est pas nécessairement une priorité, ça aura coûté sûrement moins cher (...) Même si, je l'ai dit moi-même aux évaluateurs : il faut savoir : est-ce qu'on est là pour faire des évaluations ou pour agir ? Il faut combiner les deux, et puis tâcher de ne pas rendre les choses très bureaucratiques. Les gens habitués aux évaluations font les choses de façon plus sobre et rapide.... Donc on gagne par la suite.*

*(01, octobre 2009)*

*Tout d'abord, je trouve que c'est à priori une bonne chose [le nouveau processus d'accréditation], car c'est fait de manière à être transparent. Tout ça est venu sous la pression politique, car en 2009, il y a eu le rapport du Conseil des Etats où on a dit qu'on devait être encore plus transparents... Quelque part ces négociations, il y en a toujours eu, mais c'est un contrôle plus profond de la qualité, du controlling, tout ça... c'est-à-dire, pour nous, on avait déjà tout ça, mais ce n'était pas aussi systématique, et du coup ça nous a permis de systématiser des choses, ce qui était un peu dur [...] de produire des documents qui normalement prennent 2-3 ans à être élaborés. Là il fallait le faire en 2-3 mois. C'était la difficulté pour nous. Mais on a décidé de faire des instruments qui nous servent, on n'a pas fait des documents seulement pour le plaisir de l'évaluation, mais on a élaboré des instruments de travail qu'on utilise maintenant. Je ne pense pas que cela influence énormément la qualité de notre travail, car la qualité on l'avait déjà. C'est plutôt... si on a des nouveaux collaborateurs qui arrivent, c'est plus systématique, ils peuvent voir tout de suite comment ça fonctionne. Avant on avait des documents un peu partout, maintenant c'est mieux réuni, c'est plus facile de faire l'introduction à une nouvelle personne.*

*(02, mai 2011)*

Les problèmes rencontrés avec l'évaluation sont reliés soit à la charge de travail que des procédures initiées par la DDC peuvent présenter, soit à la difficulté de mesurer

l'efficacité de certains projets sur le court terme. Le processus d'accréditation a engendré beaucoup de travail, surtout pour les ONG moins grandes. Les instruments d'évaluation et de contrôle sont toutefois vus comme nécessaires pour suivre l'état du travail, pour le démontrer aux bailleurs et pour créer une image sérieuse et fiable.

### **3.2.11 INFLUENCE DE L'IMAGE DE SON TRAVAIL SUR LA RELATION AVEC LE PRINCIPAL**

L'image de son organisation et de son travail est un critère important dans la relation entre deux partenaires. Le sentiment d'utilité, l'appui du public qui confère une légitimité, favorisent un comportement intègre envers les bailleurs de fonds. Comme exposé dans le paragraphe 3.2.5, les cadres interviewés trouvent leur travail très utile pour les bénéficiaires. De plus, le soutien du public est important non seulement en termes financiers, mais aussi en termes d'influence sur les décisions des ONG :

*(Nous avons) un bassin de donateurs très large, et ça nous donne de la liberté car la Confédération ne peut pas nous dire de faire une chose si notre base nous dit de faire autre chose. C'est notre base qui nous dicte les domaines et les pays de travail et non pas la DDC.*

*(09, avril 2011)*

*Nous sommes influencés par le débat politique, mais nous sommes indépendants et globalement le soutien des suisses vis-à-vis des ONG est très important et il reste important.*

*(010, avril 2011)*

Les cadres interviewés considèrent la plupart du temps que le travail des ONG et celui de la DDC est ou devrait être complémentaire.

La complémentarité se trouve d'abord dans les ressources : la DDC ne dispose pas des ressources physiques et humaines pour accomplir un travail identique à celui des ONG, au niveau opérationnel. Les ONG se trouvent souvent sur place avant la DDC et possèdent ainsi les infrastructures et les liens avec le pays bénéficiaire.

Cette complémentarité est justifiée aussi par le caractère neutre des ONG, qui permet d'exprimer des idées et des demandes que la DDC ne peut pas, en raison de sa position d'intermédiaire entre le Parlement et les ONG. Elle est l'agent du Parlement, et ce dernier est aussi composé de courants réfractaires à l'APD et au travail des ONG. La position de la DDC en tant qu'organe du gouvernement empêche aussi d'entreprendre des actions pour faire appel au grand public, faire du lobbying, etc., que ce soit au niveau national ou international :

*Nous l'avons toujours dit clairement, aussi dans les discussions des 3 années passées, que la société civile est un agent très fort, fait du lobbying pour tous ce qui concerne le développement, donc on fait aussi de la pression, mais il faut être clair, on est des alliés de la DDC, parce que la DDC ne peut pas dire les choses qu'on peut dire : elle ne peut pas dire « on veut augmenter les budgets », c'est à nous de le dire et de le crier un peu fort. C'est un peu ce jeu qui ne plaît pas à tout le monde. C'est clair, la droite politique ne veut pas de ça, c'est pour ça que les budgets de la DDC et du SECO ont été attaqués, mais la majorité de la population suisse, comme le montrent les sondages de GFS soutient le travail dans le domaine du développement.*

*(04, juin 2011)*

*Nous on peut dire des choses que la DDC ne peut pas dire publiquement, et eux ils ont besoin de notre travail publicitaire, car on peut faire pression sur l'administration, sur le grand public, et si on peut mobiliser les églises, ça aide. Les églises, au niveau protestant et catholique créent des possibilités d'aide au développement [...] Là je trouve que c'est une situation win-win et non pas de dépendance d'un des partenaires et cela ne doit pas l'être.*

*(04, juin 2011)*

*Si les ONG sur place reçoivent de l'argent d'une unité gouvernementale, cela peut poser des problèmes. Si c'est simplement une ONG qui travaille dans les services, c'est moins difficile, mais si c'est une ONG qui fait du plaidoyer, du lobbying, du travail politique, etc., cela peut poser un problème. Et nous on pense que c'est à nous de coopérer directement avec les ONG.*

*(06, mai 2011)*

Les ONG ont servi et peuvent servir dans le futur comme portes d'entrée pour la DDC :

*Comme nous l'avions dit à M. Deiss [alors qu'il était à la tête du DFAE], ce ne sont pas des subventions que vous nous donnez, au contraire c'est venu dans les années 70, la DDC ne savait pas comment faire du développement sur le terrain. Ils ont cherché l'expérience et le savoir faire des ONG suisses qui étaient derrière la loi de 1976 sur le développement. Et nous on a des avantages, du savoir faire, on est très proche des réseaux locaux, des grassroots, et la collaboration Etat-Etat c'est d'un autre niveau.*

*(04, juin 2011)*

Une autre idée qui ressort des interviews est que la DDC devrait moins se concentrer sur l'aide opérationnelle et plus agir sur le côté politique des problèmes. Une séparation des tâches est attendue : aux ONG de pallier aux besoins urgents et à la DDC de contribuer à un vrai changement politique :

*Il faut se rendre compte des limites des humanitaires...On ne résout rien quand on fait des interventions humanitaires, on permet aux gens de survivre, on permet aux gens de garder un peu de leur dignité, mais à la racine on ne résout rien. Et c'est pour ça que je suis contre que les Etats fassent de l'humanitaire, parce que j'estime que les Etats doivent d'abord faire de la politique. Et que l'humanitaire est un mauvais substitut de la*

*politique. Il y a assez d'organisations humanitaires, sans que les Etats s'en mêlent.*

*(01, octobre 2009)*

*On trouve que c'est à nous de coopérer avec les ONG, et à la DDC d'intervenir au niveau politique. Bien sûr on doit se justifier sur notre raison d'être, sur notre valeur ajoutée par rapport aux autres ONG. Notre argument est qu'on a d'autres relations que la DDC avec les ONG ici en Suisse ou dans les pays du Sud, car elle est quand même un organe de l'Etat. Et il y a des situations où la DDC ne peut pas travailler avec les acteurs de la société civile.*

*(06, mai 2011)*

La relation entre les ONG et la DDC semblait idyllique jusqu'à l'arrivée des ONG locales et internationales. En vertu des accords de l'OMC, les ONG étrangères sont libres de participer aux appels d'offres de la DDC pour attribuer des mandats. Selon les recommandations de l'OCDE, la coopération devrait inclure de plus en plus d'ONG locales. Si les ONG suisses se considèrent entre elles comme confrères, les ONG internationales sont, elles, considérées comme ayant des valeurs différentes. Les ONG locales sont vues comme manquant d'expérience nécessaire pour accomplir le même travail.

*A propos du Swissness et des critères de l'OMC, je pense que la DDC pour finir... ils sont obligés (de travailler aussi avec des ONG étrangères). Je ne suis pas sûr si ce n'est pas mieux pour la DDC de travailler plus avec des ONG suisses, que des ONG américaines, allemandes, anglaises, même chinoises. Je pense qu'on a une autre culture de travail. Cela va devenir de plus en plus difficile pour une ONG comme nous d'être compétitive, car il faudra être grand.(...)A mon avis ce n'est pas bien, par exemple pour les ONG américaines, c'est un business, tandis que les ONG suisses ont une autre approche : on discute avec les partenaires. Je pense que le Swissness va devenir un point important.*

*(03, mai 2011)*

*Les ONG locales, ce sont des personnes. Nous, on est une institution ; moi je quitte le pays, ma place de chef de projet, ça ne change rien ; quelqu'un me remplace ; si tu veux, il y a un encadrement qui se fait. Un consultant, trois-quatre personnes dans un bureau, si le consultant décède ou je ne sais pas quoi, c'est terminé...ou s'il change d'avis ; il part à l'étranger, c'est terminé. Ces consultants, c'est des gens compétents, mais c'est pas une institution, c'est un bureau, c'est un privé, puis on sait comment c'est dans ces pays : tout peut s'arrêter du jour au lendemain. Notre organisation, ça fait 50 ans qu'elle existe, et puis il va durer encore les prochaines 50 années...*

*(08, février 2009)*

La séparation des tâches politiques et opérationnelles permet une relation simple. L'introduction dans cette relation de nouveaux acteurs, tels que les ONG étrangères et l'OCDE, engendre des procédures plus complexes, principalement dans les domaines de contrôle et d'évaluation.

### 3.3 SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Pour réaliser l'étude empirique, l'inspiration a été trouvée dans la théorie ancrée. Ainsi, les théories et les études empiriques prises en revue, et les deux entretiens exploratoires, ont servi à construire le questionnaire. Les entretiens exploratoires ont été conduits avec des anciens cadres dirigeants de deux grandes organisations suisses. Les autres entretiens ont été conduits avec des cadres dirigeants actuels. L'entretien semi-directif a été employé.

Les interviews ont été entièrement transcrits et codés sur la base des sujets principaux. Ainsi 11 points ont été relévant à discuter, et les résultats ont été les suivants :

- Un lien certain est perçu par les interviewés entre l'intensité du financement public et la liberté d'action. Les interviewés sont tous d'accord sur ce point. Ils situent généralement la limite du financement entre 25% et 30% des fonds propres, afin de ne pas être dépendants d'une source. La diversification des ressources est un but stratégique en soi. La propension d'une ONG à suivre l'orientation d'un important bailleur de fonds au détriment de son identité dépend de la taille de l'ONG, de son bassin de financement et de sa doctrine organisationnelle.
- Le lien perçu entre le financement et l'influence de la DDC sur le travail des ONG est clair lorsqu'il s'agit de la qualité de travail. Les relations des grandes ONG avec la DDC sont stables dans le temps, mais à condition que la qualité de travail soit à la hauteur des exigences du bailleur. Les critères de financement, les exigences précises et le dialogue développé dans les réseaux de la DDC se révèlent comme moyens d'influence. La DDC est perçue comme un catalyseur du développement organisationnel.
- Dans la première partie, une convergence géographique et thématique entre les activités de la DDC et des ONG avait été notée. Il ressort des entretiens que l'influence de la DDC sur le choix des pays et des domaines de travail des ONG n'est ni directe, ni explicite. La propension de l'ONG à suivre les tendances de la DDC dépend avant tout de sa capacité de diversification. La culture organisationnelle et la personnalité du décideur sont aussi des facteurs importants. Si une convergence géographique et thématique existe, les interviews laissent transparaître le souhait d'une complémentarité verticale, à savoir l'engagement des ONG dans les aspects

opérationnels et celui de la DDC et de la DFAE dans les aspects politiques des problèmes.

- La politique de la DDC envers les ONG s'est orientée vers des procédures plus transparentes favorisant la compétitivité entre les ONG. De plus, le nombre d'ONG ne cesse de croître en Suisse, ce qui rend le secteur encore plus concurrentiel. La concurrence, a priori nocive au comportement éthique des ONG, a modifié la structure interne des ONG, en favorisant la recherche de fonds. La concurrence n'est pas perçue de la même façon par les interviewés.
- La DDC ressort comme un partenaire privilégié en raison du financement généreux, mais aussi de la qualité du dialogue et du coût relatif de la recherche de fonds. La possibilité de retravailler ensemble dans le futur est aussi un facteur très important dans la construction de la préférence pour la DDC. En outre, la potentialité d'une prochaine collaboration augmente la propension de l'ONG à se calquer sur les choix de la DDC.
- Un nombre élevé de domaines de compétence favorise l'indépendance de l'ONG vis-à-vis des bailleurs, or le nombre idéal varie en fonction de la taille et de la spécialité de l'ONG. La DDC encourage la spécialisation thématique des ONG et aussi une concentration géographique.
- La logique de pérennité est a priori le facteur qui « annule » en partie les bénéfices dus au caractère non lucratif des ONG. Elle peut être responsable de comportements agressifs des ONG dans la recherche de fonds, et aussi, dans des cas problématiques, de défauts de transmission de l'information aux principaux. Le besoin de pouvoir continuer ses activités ressort des interviews comme étant relié aux intérêts des bénéficiaires, à la responsabilité envers les employés et les partenaires, et à une image noble et utile de l'ONG. La présence de principaux exigeants permet d'éviter des comportements peu orthodoxes.
- La durée de la collaboration avec la DDC devrait contribuer à un assouplissement des procédures d'attribution des fonds et de contrôle. Or cela ne se passe pas ainsi. Malgré la connaissance mutuelle de longue date entre les ONG et la DDC, les exigences des la DDC n'ont fait qu'augmenter. Ceci est le résultat des interventions au Parlement, où des critiques continues visent le travail des ONG et l'APD en général.



- Les changements politiques et économiques se font ressentir aussi dans la relation de la DDC avec les ONG. C'est le Parlement qui joue le rôle de transmetteur d'impulsions vers la DDC en fonction de sa composition, mais aussi des problèmes qui le préoccupent sur le moment. Ceci est perçu par les interviewés comme un processus correspondant aux cycles économiques et politiques. Ainsi, lors des périodes moins fastes, l'APD et le travail des ONG sont mises davantage en question et cela se traduit en partie par des restrictions de fonds et par une augmentation des procédures d'évaluation.
- Le compte rendu occupe une place aggrandissante au sein des ONG. Cela implique une repartition différente des ressources humaines en faveur de l'évaluation. L'augmentation récente des exigences est considérée comme lourde, mais pas injustifiée. En plus de faire office de feed-back pour l'organisation, les résultats de l'évaluation permettent de construire sa légitimité auprès des bailleurs de fonds et auprès des parties prenantes. De plus, c'est un moyen indispensable pour obtenir des fonds auprès de bailleurs dont la relation a des chances de se répéter dans le futur. L'acceptation de l'augmentation des exigences de la DDC est due aussi au fait que cette dernière n'est pas le principal final et qu'elle doit rendre des comptes au Parlement de son côté.
- Dans la relation avec la DDC, mais aussi avec les autres bailleurs, l'idée que les dirigeants des ONG se font de leur travail est d'une importance cruciale. L'utilité du travail, le soutien de la population sont les éléments de base dans la construction de la légitimité, qui servira ensuite pour garder une position solide vis-à-vis le bailleur. Par rapport à la DDC, les interviewés voient leur travail comme complémentaire. L'idée principale est que la Confédération devrait se concentrer sur le côté politique du développement et laisser les tâches opérationnelles aux ONG.

On peut retenir que les relations entre les ONG suisses et la DDC sont vues par les cadres dirigeants des ONG comme positives et enrichissantes, malgré l'augmentation du contrôle. Cela correspond parfaitement à l'image de la démocratie directe helvétique, où l'Etat est une prolongation de la volonté du peuple. Il s'en suit que ses rapports avec des organismes tels que les ONG sont perçus comme constructifs.

## CONCLUSION

Les transferts de fonds en vue d'accomplissement d'une tâche déléguée créent indéniablement des relations de type principal-agent. C'est le cas pour la relation entre la DDC et les ONG mandataires dans le cadre de la distribution de l'APD. Cette relation se répète dans le temps et implique de ce fait une influence de la DDC sur le comportement des ONG, et plus précisément sur leur position dans la conception et dans la distribution de l'APD. Comme Jean-Jacques Friboulet (2012) le souligne, les ONG ont développé une certaine ambiguïté, due au fait qu'elles sont proches des populations en raison de leur vocation, et qu'elles sont aussi proches des gouvernements ou des organisations internationales en raison du financement. Si les intérêts des uns et des autres ne sont pas forcément contraires, la capacité de plaidoyer des ONG et leur rôle de précurseur dans l'aide au développement sont en jeu. Cette capacité de plaidoyer est due à la proximité des problèmes, mais aussi à leur nature apolitique. Le fait de recevoir une partie importante des ressources par l'Etat peut affaiblir la capacité de plaidoyer et transformer les ONG en simples substituts de l'Etat. Leur pouvoir d'intervention auprès de la Confédération pour des questions de politique internationale peut se trouver amoindri si leurs ressources proviennent dans une mesure importante de l'Etat. Les plus grandes ONG suisses sont financées à 30% en moyenne par les fonds publics et la question de l'indépendance des ONG vis-à-vis de l'Etat se pose.

Pour mieux comprendre la place des ONG, on s'est penché d'abord sur les caractéristiques qui rendent les ONG uniques. C'est tout d'abord leur caractère non lucratif qui leur permet de fournir certains services mieux que les entreprises lucratives. Une des caractéristiques de ces services est le fait que le bénéficiaire est différent du payeur, ce qui rend difficile, voir, dans certains cas, impossible la vérification du résultat final (HANSMANN, 1980b). Hansmann apporte comme avantage des ONP la possibilité des contrats collectifs, déterminées par le statut non lucratif de l'organisation et contrôlés par l'Etat. De plus, il est contraire à toute éthique de faire des profits sur la philanthropie des autres, d'où l'avantage des ONG par rapport aux entreprises lucratives. Arrow aborde cette question du point de vue de la confiance (Arrow, 1963). D'après cet auteur, dans

des conditions d'asymétrie informationnelle - typiques de la mise en œuvre de l'APD- la possibilité du profit affaiblit la confiance, d'où le besoin des organisations non lucratives.

Si le caractère non lucratif explique l'avantage des ONG par rapport aux entreprises privées dans la distribution de l'APD, la comparaison avec l'Etat est moins aisée. Hansmann mentionne la légèreté des ONP par rapport aux structures publiques, qui sont elles lourdes et difficiles à mettre en place (Hansmann, 1980a). En plus, les structures publiques dans l'APD peuvent se révéler plus coûteuses. Selon Hansmann (1980a), le partage des tâches entre l'Etat et les ONP dépendra de la demande pour le service en question. Si cette demande est assez importante, l'Etat s'en occupera. Autrement, les ONP les prennent en charge. Malgré l'intérêt de la population suisse pour l'aide au développement, qui se manifeste par un taux de don relativement important par rapport aux autres pays (200fr/tête en 2012), ceci reste un service marginal par rapport aux besoins nationaux. Se trouve ici un autre avantage des ONG, celui de fournir des services de niche. Bertin Martens (2012) montre quant à lui la dualité des ONG en tant que demandeurs et de bénéficiaires d'APD au même temps.

Si les ONG sont intéressantes pour l'Etat comme agents de distribution de l'APD, le financement public peut les aliéner et les éloigner de leur vocation principale, à travers l'influence sur les procédures d'action et sur les choix stratégiques. En cherchant à optimiser les coûts et à répondre à des demandes de transparence, les donneurs importants, tel que l'Etat, peuvent influencer le travail des ONG de deux façons : à travers les évaluations et à travers la concurrence qu'ils établissent entre les différents mandataires. Les études empiriques qui sont passées en revue dans la deuxième partie ne convergent pas en ce qui concerne l'opportunisme des ONG dans des conditions de concurrence ou de financement public important. Ainsi, d'après Cooley et Ron (2002), l'emploi des contrats à durée déterminée pour mandater des ONG actives dans l'aide d'urgence, favorise leur opportunisme, mais elles réussissent à résister aux pressions matérielles grâce à des particularités liées à la culture organisationnelle et à ses leaders. Fuertes-Fuertes et Llaudes (2007) affirment que l'action politique des ONG espagnoles est plus importante lorsqu'elles disposent d'une autonomie financière des fonds publics. De l'autre côté, Koch et Westeneng (2007) ne trouvent pas d'influence significative d'un environnement concurrentiel sur le choix des pays en fonction des chances de réussite par les 15 ONG choisies en Allemagne, Norvège et Etats-Unis. Par contre, ces auteurs

trouvent un lien entre la dépendance des ONG aux fonds publics et la convergence du choix de pays entre ces ONG et les gouvernements.

Plus concrètement, Wallace et al. (2007) observent l'effet de l'évaluation des ONG anglaises par leur sources de financement. Elles remarquent un décalage entre les objectifs et les résultats et une augmentation des outils d'évaluation, qui empêcheraient les ONG de poursuivre leurs missions. En ce qui concerne l'isomorphie supposé entre des organismes ayant des relations étroites sur le plan financier, Ramanath (2009) observe le contraire dans son étude sur les ONG indiennes.

Ces théories et études de cas ont donné un aperçu des problématiques générales concernant les ONG et leur position vis-à-vis les sources du financement. C'est sur cette base qu'ont été construits les questionnaires qui ont servi à la réalisation de l'étude empirique pour cette thèse. L'influence de la DDC sur 10 des 17 plus importantes ONG suisses a été recherchée dans les propos de cadres dirigeants et d'anciens cadres dirigeants dans les ONG. Ces propos convergent sur l'idée d'une relation certaine entre le financement la liberté d'action. Ainsi, pour garder leur indépendance, les ONG visent autant que possible une diversification des ressources. En tant que bailleur de fonds important depuis de nombreuses années, la DDC exerce une influence indirecte sur ces ONG. Cette influence se situe spécialement au niveau de la qualité du travail et découle des exigences du financement et des procédures d'évaluation. Les interviewés ont exprimé clairement leur préférence pour la DDC en tant que bailleur, grâce à la qualité du dialogue, la générosité, la stabilité du financement et le rapport coût de demande/fonds attribués. A une exception près, les interviewés ont affirmé qu'il n'y avait aucune influence directe ou indirecte de la DDC sur le choix des domaines et des pays d'intervention.

L'influence de la DDC sur le travail des ONG s'exerce surtout à travers le contrôle et l'évaluation. La DDC ressort des interviews comme un catalyseur de progrès. Les exigences de la DDC ont influencé en particulier la transparence du travail, mais aussi la répartition des tâches et la spécialisation interne et externe. Le niveau de formation des collaborateurs a augmenté. Par contre, la prise d'initiatives de la part des ONG dans les relations avec la DDC semble avoir diminué.

Les problèmes rencontrés avec l'évaluation sont liés soit à la charge de travail que les procédures initiées par la DDC peuvent présenter, soit à la difficulté de mesurer l'efficacité de certains projets sur le court terme. Le processus d'accréditation a engendré beaucoup de travail, surtout pour les ONG de taille réduite. Les instruments d'évaluation et de contrôle sont vus toutefois comme nécessaires pour suivre l'état du travail, pour le défendre vis-à-vis des bailleurs et pour créer une image sérieuse et transparente.

Le fait que la DDC ne soit pas le principal final des ONG permet à ces dernières de mieux accepter les procédures de contrôle et d'évaluation, puisqu'elles sont considérées comme des instruments nécessaires pour prouver l'efficacité de l'APD devant le Parlement. La possibilité de la répétition du contrat constitue aussi une incitation positive pour les ONG à mieux travailler, mais aussi à mieux accepter les processus de contrôle et d'accréditation. Par contre, la durée de la collaboration entre la DDC et les ONG ne semble jouer aucun rôle sur la facilitation des procédures.

On ne peut que soutenir l'idée que la propension d'une ONG à suivre l'orientation du bailleur dépend de l'image que ses dirigeants ont de l'organisation et de leur travail. La personnalité du dirigeant est aussi très importante dans la façon qu'il a de percevoir l'autorité de la DDC et de prendre des décisions stratégiques. La plupart des interviewés considèrent leur travail comme complémentaire à celui de l'Etat suisse. L'Etat a des compétences qu'il devrait employer pour attaquer le mal à la racine, à travers les relations interétatiques et internationales, tandis que les ONG devraient s'occuper des tâches « opérationnelles ». Richard Gerster, anciennement directeur de Alliance Sud, attribue cette séparation des tâches au principe de subsidiarité, un des principes fondamentaux de la politique suisse (Constitution, art.5a), selon lequel tout ce qui peut être fait par des personnes, entreprises privées et associations, doit être accompli par la voie privée (Gerster, 1996). Lorsque cela n'est plus possible, l'Etat intervient, d'abord au niveau communal, ensuite au niveau cantonal, et à la fin seulement au niveau de la Confédération. D'un point de vue de choix collectif mondial, la participation de la Confédération dans l'APD se justifie tant au niveau politique qu'au niveau du financement d'actions concrètes. C'est dans cette optique même que le dernier message du CF sur la coopération internationale justifie l'APD suisse (CF, 28 avril 2012).

Une des questions qui se pose souvent est la légitimité du financement étatique aux ONG. Dans une vision positive de l'Etat comme *serviteur des institutions qui émanent d'un*

*peuple* (Meyer-Bisch, 2012, 2), le soutien de la confédération aux ONG est dans ce sens parfaitement légitime, dans la mesure où elles sont appuyées en majeure partie par la population. D'ailleurs, une des conditions de financement de projet ou de programme par la DDC est que l'ONG fournisse elle-même 50% des fonds nécessaires à sa réalisation, et dans le cadre des programmes, une des conditions est celle d'avoir levé 2 millions de francs par année en Suisse pendant les 3 dernières années (Annexe 15). La légitimité de l'action même des ONG est en cause et cela est le cas depuis les années 80. Elles doivent constamment construire leur légitimité en prouvant aux parties prenantes une réalisation efficace de leur mission sociale (Couprie, 2012). L'évaluation devient alors non seulement un outil de feed-back interne, mais aussi une preuve à présenter aux bailleurs de fonds et aux autres parties prenantes et un moyen de construction de la légitimité de l'ONG. C'est aussi dans ce sens que l'évaluation est considérée par les interviewés, malgré son poids grandissant dans les tâches organisationnelles.

Ce travail apporte des éléments qui illustrent la relation entre les ONG suisses et la DDC, un domaine peu décrit jusqu'à présent. Son originalité consiste en la démarche de la partie empirique, à savoir dans l'appui sur le discours des cadres dirigeants des ONG. Son point fort est le taux de représentativité des ONG financées de façon importante par la Confédération. Sa limite se situe dans l'inter-subjectivité qu'implique une approche par des entretiens.

La double démarche mise en avant ici de compte rendu et de légitimité peut être étendue à d'autres associations qui agissent sur mandat public, dans le secteur social par exemple. Elle permet de mieux comprendre la part d'originalité qui persiste dans les différentes activités des ONG et d'évaluer si elles sont des entités de la société civile indépendantes des pouvoirs publics.

## ANNEXES

## Annexe 1: Les acteurs de distribution d'AD en Suisse

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>r</sup>	2011 <sup>p</sup>
<b>APD</b>	<b>1'921.1</b>	<b>2'207.2</b>	<b>2'063.3</b>	<b>2'021.5</b>	<b>2'234.0</b>	<b>2'503.9</b>	<b>2'398.0</b>	<b>2'736.0</b>
Confédération	1'887.3	2'167.7	2'029.6	1'982.4	2'191.3	2'460.0	2'350.4	2'684.0
Cantons et communes <sup>a</sup>	33.7	39.5	33.7	39.1	42.7	43.9	47.6	52.0
Revenu national brut (RNB) <sup>b</sup>	483'583	507'514	527'855	526'226	508'576	554'993	593'037	601'253
<b>APD en % du RNB</b>	<b>0.40 %</b>	<b>0.43 %</b>	<b>0.39 %</b>	<b>0.38 %</b>	<b>0.44 %</b>	<b>0.45 %</b>	<b>0.40 %</b>	<b>0.46 %</b>
APD en % des dépenses publiques <sup>c</sup>	1.39 %	1.57 %	1.45 %	1.38 %	1.49 %	1.71 %	1.60 %	-
<b>Dons privés des ONG</b>	<b>321.9</b>	<b>413.6</b>	<b>507.5</b>	<b>424.7</b>	<b>436.4</b>	<b>380.9</b>	<b>431.6</b>	<b>-</b>
Dons privés des ONG en % du RNB	0.07 %	0.08 %	0.10 %	0.08 %	0.09 %	0.07 %	0.07 %	-

<sup>a</sup> Données estimées pour 2011

<sup>b</sup> RNB dès 1995, PNB pour les années précédentes.

Chiffres définitifs jusqu'en 2008 et provisoires pour 2009 et 2010 (Office fédéral de la statistique, sept. 2011) et estimation de l'Administration fédérale des finances pour 2011 (janvier 2012)

<sup>c</sup> Dépenses des administrations publiques, après suppression des doubles comptabilisations (OFS/AFF)

p = provisoire

r = données révisées

Source : DDC, Chiffres et faits 2011, consulté le 30.11.2012 sur [http://www.deza.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/Chiffres\\_et\\_faits/APD/Evolution\\_APD](http://www.deza.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/Chiffres_et_faits/APD/Evolution_APD)

## Annexe 2: Salaires dans le secteur public suisse

Salaires mensuels bruts (valeur centrale) selon les branches économiques, le niveau des qualifications requises pour le poste de travail et le sexe - Secteur public (Confédération)

Suisse 2008

TA2 Branches économiques	Niveau de qualification											
	Total			1+2			3			4		
	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
TOTAL	6 985	6 357	7 300	9 781	9 101	9 943	6 825	6 467	6 993	5 525	5 125	5 607
60, 64 Transports et communications	6 410	5 900	6 707	9 380	8 757	9 507	6 784	6 362	7 034	5 530	5 135	5 608
60 Transports	7 358	6 861	7 456	9 415	8 762	9 503	7 129	6 515	7 237	5 753	5 073	5 770
64 Postes et télécommunications	5 839	5 762	5 866	9 340	8 752	9 514	6 448	6 335	6 616	5 505	5 137	5 581
66, 73-75, 85, 91, 92 Reste de l'administration fédérale	8 356	7 758	8 602	10 064	9 286	10 276	6 913	6 894	6 915	5 351	5 040	5 564
66 Assurances	7 633	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
73 Recherche et développement	7 923	7 278	8 429	10 026	8 987	10 447	6 897	6 852	6 927	4 654	*	*
74 Services fournis aux entreprises	9 023	7 985	9 360	9 984	9 326	10 124	7 542	7 435	7 721	*	*	*
75 Administration publique, défense, sécurité sociale	8 327	7 750	8 547	10 059	9 267	10 259	6 895	6 845	6 901	5 403	5 079	5 599
85 Santé et activités sociales	9 885	8 004	11 731	11 621	*	11 785	*	*	*	*	*	*
91 Activ. associatives	10 316	9 430	11 403	10 965	9 881	11 506	7 467	7 465	*	*	*	*
92 Activ. récréatives, culturelles, sportives	7 516	6 951	7 951	9 668	9 029	10 136	6 819	6 819	6 819	4 945	4 842	*

Salaires mensuels standardisés: équivalent plein temps basé sur 4 1/3 semaines à 40 heures de travail.

Niveau des qualifications requises: 1 = Travaux les plus exigeants et tâches les plus difficiles

pour le poste de travail: 2 = Travail indépendant et très qualifié

3 = Connaissances professionnelles spécialisées

4 = Activités simples et répétitives

Valeur centrale (médiane): pour une moitié des postes de travail, le salaire standardisé se situe au-dessus de la valeur centrale (médiane) présentée ici, alors que pour l'autre moitié, il s'inscrit au-dessous de cette valeur.

Composantes du salaire: le salaire brut du mois d'octobre (y compris les cotisations sociales à la charge du salarié pour les assurances sociales, les prestations en nature, les versements réguliers de primes, de participations au chiffre d'affaires et de commissions), ainsi que les allocations pour le travail en équipe et le travail le dimanche ou de nuit, 1/12 du 13e salaire et 1/12 des paiements spéciaux annuels. N'en font pas partie les allocations familiales et les allocations pour enfants.

Explication des signes: « - » pas de données disponibles; « \* » pas assez de données; « [ ] » valeur incertaine sur le plan statistique

Source: Office fédéral de la statistique, Enquête suisse sur la structure des salaires

Source : OFS, 2009



### Annexe 3: Salaire mensuel brut dans le secteur privé suisse

Salaire mensuel brut (valeur centrale) selon les branches économiques, le niveau des qualifications requises pour le poste de travail et le sexe  
Secteur privé

Suisse 2008

TA1 Branches économiques	Niveau de qualification											
	Total			1+2			3			4		
	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
<b>TOTAL</b>	5 777	4 997	6 198	7 455	6 456	7 942	5 560	5 095	5 789	4 422	4 116	4 806
01 Horticulture	4 286	3 598	4 487	5 111	4 333	5 262	4 533	3 807	4 667	3 134	2 711	3 429
02 Sylviculture	4 815	4 279	4 822	4 864	*	4 865	4 853	*	4 857	4 365	*	4 403
<b>10-45 SECTEUR 2 PRODUCTION</b>	5 925	5 063	6 100	7 254	6 618	7 363	5 793	5 393	5 858	4 834	4 203	5 137
10-14 Industries extractives	5 823	5 659	5 838	6 568	5 932	6 651	5 783	5 835	5 778	5 396	5 200	5 417
15-37 Industries manufacturières	6 027	4 996	6 341	7 647	6 822	7 802	5 908	5 416	6 031	4 705	4 189	5 116
15 Industries alimentaires et boissons	5 273	4 516	5 656	6 861	5 946	7 166	5 385	4 754	5 644	4 309	3 917	4 685
16 Industrie du tabac	7 730	5 972	8 372	12 272	11 401	12 740	8 186	7 670	8 324	5 228	4 458	5 729
17 Industrie textile	5 026	4 173	5 680	6 449	5 608	6 955	5 200	4 436	5 720	4 219	3 770	4 856
18 Industrie habillement et fourures	4 649	4 248	5 647	6 313	5 323	7 530	4 480	4 235	5 323	4 189	3 886	5 058
19 Industrie du cuir et de la chaussure	4 259	3 812	5 038	6 283	5 205	7 718	5 200	4 763	5 556	3 657	3 539	4 091
20 Trav. du bois, fabrication d'articles en bois	5 482	4 986	5 511	5 892	5 648	5 929	5 417	5 073	5 429	4 730	4 032	4 806
21 Industrie du papier et du carton	5 937	4 606	6 192	7 522	6 082	7 807	5 973	5 261	6 114	5 073	4 014	5 525
22 Edition, impression, reproduction	6 444	5 521	6 880	7 583	6 600	7 992	6 318	5 742	6 608	4 949	4 333	5 514
23,24 Cokéfaction, industrie chimique	7 774	7 094	8 087	10 590	9 637	10 999	7 321	6 825	7 568	5 588	4 626	5 980
25 Fabr. d'art. caoutchouc, plastiques	5 506	4 520	5 824	7 103	6 067	7 327	5 720	5 242	5 830	4 615	4 050	5 004
26 Fabr. de prod. minéraux non métalliques	5 778	5 195	5 833	7 361	6 275	7 486	5 707	5 452	5 746	5 080	4 509	5 169
27,28 Métallurgie, travail des métaux	5 616	4 720	5 783	6 807	6 047	6 909	5 608	5 027	5 695	4 717	4 198	4 949
29,34,35 Fabr. de machines et moyens de transport	6 366	5 196	6 553	7 569	6 595	7 681	6 006	5 443	6 088	4 824	4 089	5 161
30-32 Fabr. d'équipements électr.; méc. de précision	6 533	4 735	7 116	8 440	7 017	8 616	6 043	5 417	6 229	4 442	4 185	5 055
33 Fabr. d'instruments de précision, horlogerie	6 020	4 896	6 835	8 108	6 917	8 375	6 056	5 413	6 400	4 724	4 388	5 450
36,37 Autres industries manufacturières	5 436	4 559	5 660	6 535	5 902	6 662	5 418	5 038	5 507	4 333	3 698	4 721
40,41 Production et distr. électricité, gaz et eau	7 529	6 400	7 697	8 773	7 835	8 913	6 707	5 928	6 845	6 131	5 325	6 343
45 Construction	5 695	5 380	5 713	6 336	5 796	6 381	5 581	5 143	5 602	5 131	4 550	5 150
<b>50-93 SECTEUR 3 SERVICES</b>	5 674	4 988	6 421	7 629	6 431	8 646	5 364	5 023	5 714	4 224	4 089	4 444
50-52 Commerce, réparation	5 017	4 395	5 728	6 785	5 610	7 531	4 875	4 436	5 366	4 210	4 045	4 569
50 Commerce, réparation véhicules automobiles	5 200	4 448	5 381	6 036	5 009	6 190	5 103	4 724	5 177	4 156	3 813	4 329
51 Commerce de gros, interm. du commerce	6 311	5 623	6 744	8 333	6 869	9 032	5 891	5 571	6 066	4 643	4 267	4 851
52 Commerce de détail, rép. d'art. domestiques	4 471	4 235	5 163	5 831	5 075	6 628	4 459	4 256	4 983	4 123	4 031	4 436
55 Hôtellerie et restauration	4 000	3 856	4 195	4 813	4 516	5 159	4 113	3 986	4 286	3 683	3 647	3 729
<b>60-64 Transports et communications</b>	5 663	5 300	5 825	7 230	5 921	7 734	5 652	5 400	5 754	4 815	4 792	4 827
60 Transports terrestres	5 200	4 888	5 251	5 867	5 384	5 984	5 291	5 069	5 330	4 616	4 335	4 674
61 Transports par eau	6 144	5 608	6 381	7 246	6 579	7 581	5 899	5 373	6 182	5 000	*	4 822
62 Transports aériens	5 768	4 859	6 883	7 845	5 697	8 594	4 897	4 601	5 310	4 883	4 565	5 100
63 Services auxiliaires des transports; agences de voyage	5 549	5 088	5 866	7 255	5 910	8 015	5 372	5 068	5 552	4 670	4 487	4 828
64 Postes et télécommunications	7 527	6 254	8 378	11 457	9 755	11 604	7 759	6 950	8 171	5 366	5 388	5 330
<b>65-67 Activ. financières; assurances</b>	8 650	6 793	10 294	11 301	8 968	12 221	6 905	6 291	7 800	6 062	5 825	6 602
65 Intermediation financière	9 127	7 143	10 714	12 222	9 881	13 150	7 064	6 434	7 810	6 519	6 250	6 908
66 Assurances	7 768	6 362	9 385	9 733	7 809	10 558	6 598	6 065	7 796	5 523	5 417	5 982
67 Services aux. act. financières et d'assurances	8 750	6 750	10 685	10 983	8 088	12 285	6 865	6 313	7 809	5 667	5 647	5 707
<b>70-74 Informatique; R-D; services fournis aux entreprises</b>	6 784	5 796	7 548	8 408	7 035	9 015	5 991	5 673	6 250	4 334	4 030	4 591
70,71 Activités immobilières; location de machines et équip.	6 111	5 714	6 516	7 500	6 792	8 000	5 778	5 641	5 961	4 591	4 500	4 690
72,74 Serv. informatiques; services fournis aux entreprises	6 814	5 744	7 583	8 443	7 000	9 033	5 988	5 636	6 262	4 322	3 952	4 574
73 Recherche et développement	8 095	7 236	8 905	9 547	8 333	10 480	6 763	6 582	6 920	5 494	5 055	6 046
80 Enseignement	7 137	6 571	7 992	8 162	7 495	8 933	6 430	6 208	6 829	4 368	4 299	4 540
85 Santé et activités sociales	5 822	5 588	6 686	6 810	6 486	7 704	5 674	5 539	6 230	4 561	4 547	4 662
<b>90-93 Autres services collectifs et personnels</b>	5 719	4 922	6 515	7 231	6 307	8 068	5 379	4 825	5 956	4 000	3 815	4 291
90 Assainissement, voirie	5 464	5 542	5 453	6 511	6 293	6 544	5 500	5 424	5 513	4 597	4 798	4 588
91 Activ. associatives	6 900	6 495	7 521	7 835	7 357	8 297	6 286	6 156	6 560	4 983	4 859	5 322
92 Activ. récréatives, culturelles, sportives	6 343	5 775	6 801	8 067	7 098	8 634	6 049	5 773	6 272	4 232	4 260	4 185
93 Services personnels	3 683	3 550	4 400	4 153	3 942	5 270	3 584	3 465	4 267	3 487	3 465	3 774

Salaire mensuel standardisé: équivalent plein temps basé sur 4 1/3 semaines à 40 heures de travail.

Niveau des qualifications requises 1 = Travaux les plus exigeants et tâches les plus difficiles

3 = Connaissances professionnelles spécialisées

pour le poste de travail: 2 = Travail indépendant et très qualifié

4 = Activités simples et répétitives

Valeur centrale (médiane): pour une moitié des postes de travail, le salaire standardisé se situe au-dessus de la valeur centrale (médiane) présentée ici, alors que pour l'autre moitié, il s'inscrit au-dessous de cette valeur.

Composantes du salaire: le salaire brut du mois d'octobre (y compris les cotisations sociales à la charge du salarié pour les assurances sociales, les prestations en nature, les versements réguliers de primes, de participations au chiffre d'affaires et de commissions), ainsi que les allocations pour le travail en équipe et le travail le dimanche ou de nuit, 1/12 du 13e salaire et 1/12 des paiements spéciaux annuels. N'en font pas partie les allocations familiales et les allocations pour enfants.

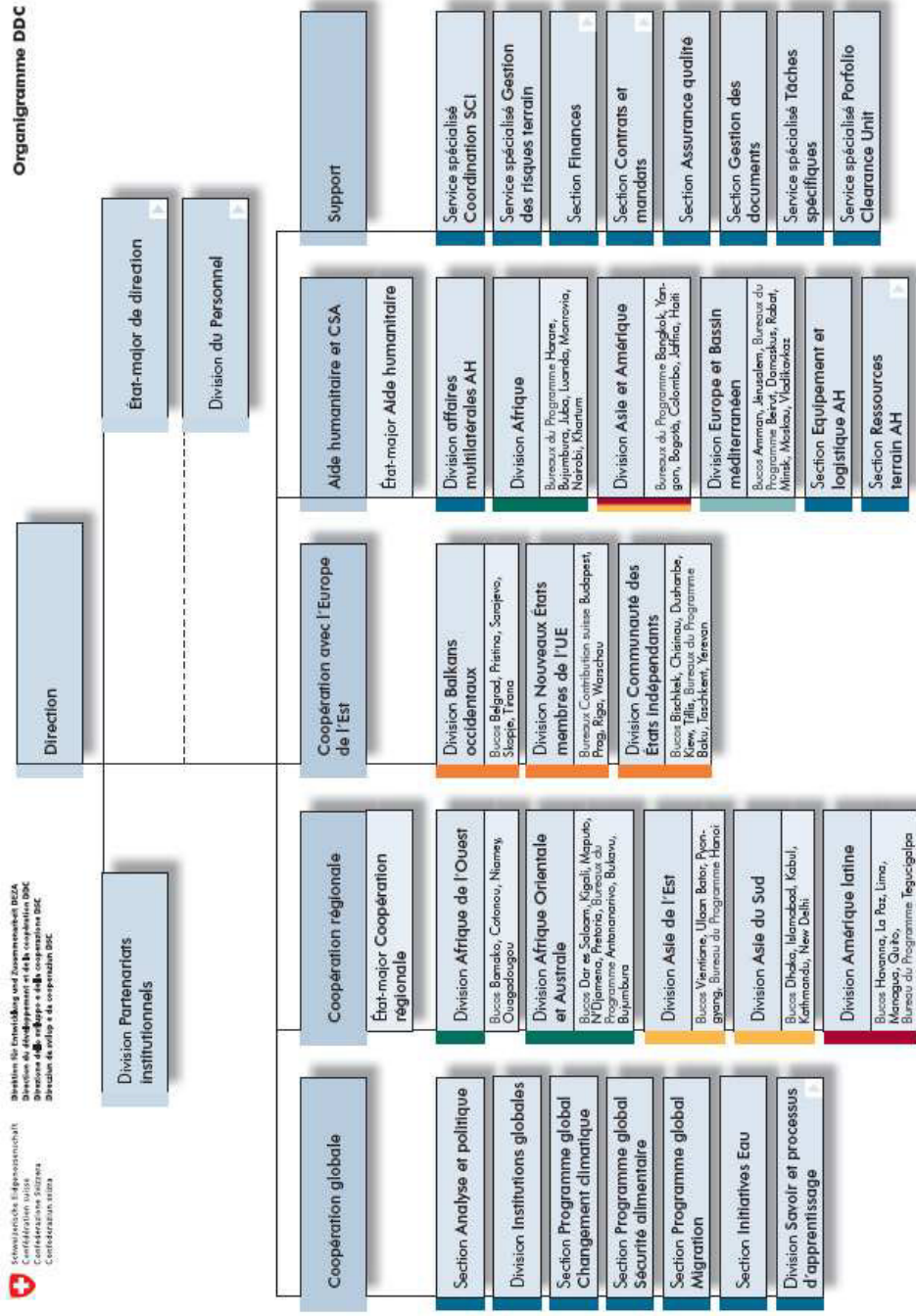
Explication des signes: « - » pas de données disponibles; « \* » pas assez de données; « [ ] » valeur incertaine sur le plan statistique

Source: Office fédéral de la statistique, Enquête suisse sur la structure des salaires

Source : OFS 2009

Note : Dans la Nomenclature générale des activités économiques (NOGA) de l'OFS, les activités des organisations caritatives et de récolte de fonds sont classées sous le point 85, Santé et activités sociales. Les activités associatives, quant à elles, regroupent les activités telles que Activités des organisations économiques, patronales et professionnelles, Activités des syndicats de salariés, Activités des autres organisations associatives.

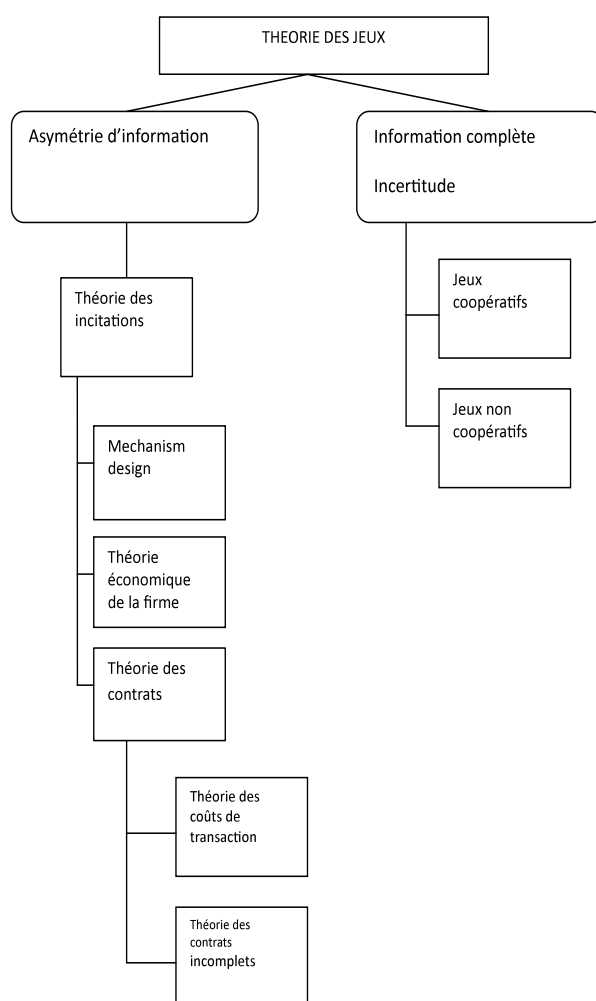
Annexe 4: Organigramme de la DDC



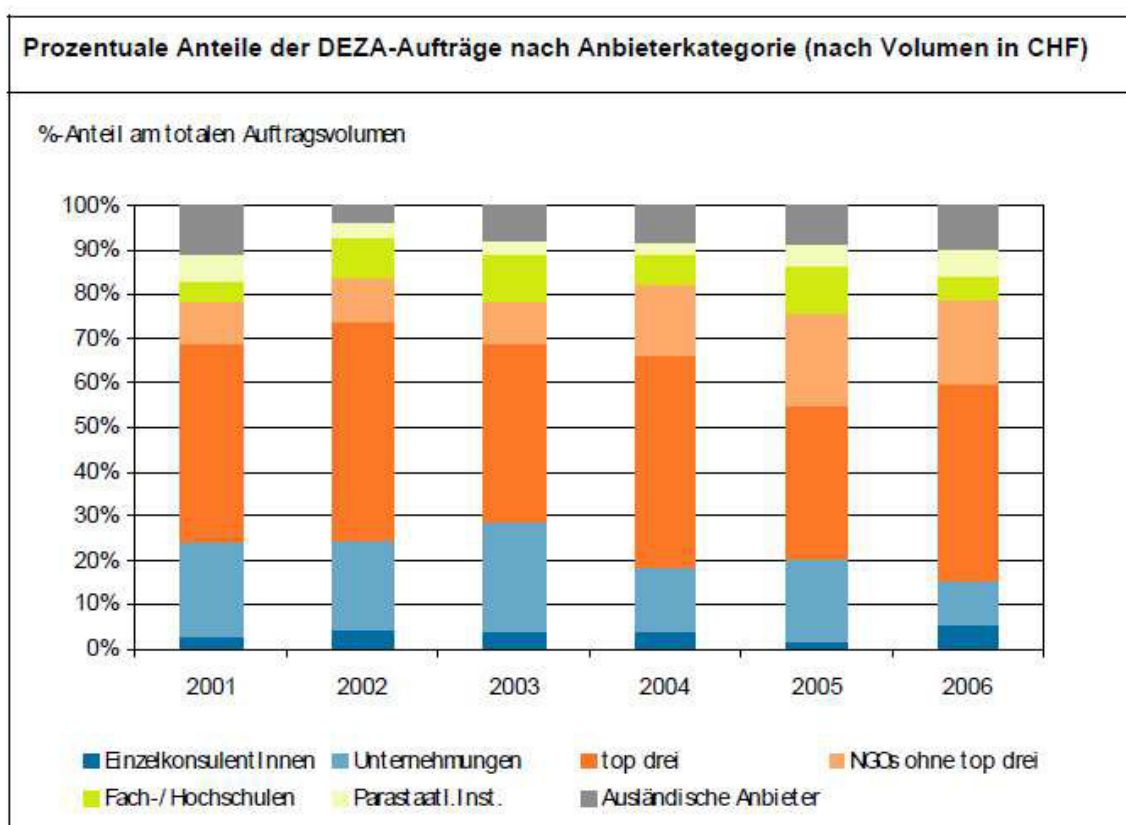
DTC/02.10.2009

Source : DDC, 2010

## Annexe 5: Famille de la théorie des jeux



Source : Elaboration personnelle, 2009

**Annexe 6: Les parts des différents mandataires de la DDC**

Source : North & Guyer (28 avril 2008), p.19

**Annexe 7 : Un descriptif de 98 ONG suisses**

**Le Service Civil International (SCI)** a été fondé pour atténuer les conséquences de la guerre : rassembler des volontaires pour reconstruire des zones dévastées par la Première Guerre Mondiale était le but primaire de cette organisation dont la première action date de 1920. Après la Seconde Guerre Mondiale, les chantiers du SCI se sont étendus dans d'autres pays d'Europe, d'Afrique, d'Asie, etc. Des volontaires participent à des projets sociaux, culturels et écologiques dans d'autres pays, ce qui fournit du travail volontaire aux projets en cause et aux volontaires une occasion de connaître d'autres pays, d'autres cultures et de mieux se connaître eux-mêmes.

**La Ligue suisse des femmes catholiques** a été fondée en 1912 comme organisation indépendante de femmes, afin de promouvoir le rôle de la femme dans la société. Son action dans l'aide au développement commença en 1957 avec la fondation de « Elisabethenopfer », dans le but d'apporter de l'aide aux femmes du Tiers-Monde.

Le premier club **Soroptimist** de la Suisse date de 1930. Son but original était l'entraide des membres et leur organisation à des buts sociaux locaux, sous l'exemple de sa consœur américaine. En 1950, l'Union Suisse de Soroptimist International a été fondée. Aujourd'hui, elle dispose d'un réseau de 58 clubs à travers la Suisse et déploie ses activités dans différents domaines en Suisse et à l'étranger. La microfinance et l'eau propre sont deux des activités principales.

**MIVA** Suisse a été fondée en 1932, également sur un exemple venant de l'étranger, cette fois de l'Allemagne. Son activité principale était de transporter des malades vers les hôpitaux dans les pays d'Afrique et d'apporter un soutien pastoral. Aujourd'hui, MIVA est, de plus, active dans les domaines de la formation, de l'enfance, de l'agriculture, etc.

L'organisation **medico international schweiz** fut fondée à 1937 à Zurich, du temps de la Guerre d'Espagne. Ses premières activités d'aide médicale visaient les brigades de lutte antifasciste et la population espagnole dans le besoin. Aujourd'hui, medico international schweiz s'engage dans des projets visant à fournir des bases de santé dans des PVD.

Cooperative for American Remittances to Europe (**CARE**) est aussi le résultat de l'empathie pour les victimes de la guerre. En 1945, elle représente l'aide américaine à l'Europe de l'après-guerre. Dans les années 60 CARE s'engage dans des programmes de santé de base. Dans les années 70, CARE répond aux famines africaines par l'aide d'urgence et par son appui à l'agroforesterie. Aujourd'hui, le siège de CARE International se trouve à Genève. CARE est active dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation, de la santé, de la nutrition, du développement économique, etc.

**Ecumenical Church Loan Fund (ECLOF)** fut aussi fondée après la 2èmeGM, en 1946, dans le but de réunir des fonds pour la reconstruction des églises ravagées par la guerre. Aujourd'hui, la collecte des fonds continue, mais l'activité majeure de l'ECLOF est le financement des petits projets et des projets à caractère social dans des pays en développement, ainsi que la construction d'écoles, d'hôpitaux et d'églises.



La **Fondation Argidius** a été fondée en 1956 par la COFRA Holding AG, active dans le domaine financier. C'est une des premières œuvres suisses en Amérique Centrale. Argidius œuvre aujourd'hui également en Afrique et en Europe de l'Est, dans les domaines du microcrédit, de l'assistance technique pour les petites entreprises et de l'éducation entrepreneuriale.

**Le Pont**, fondé aussi en 1956, est l'œuvre du Mouvement suisse des travailleurs et travailleuses catholiques. Son but premier était la lutte contre la pauvreté dans les pays du Sud. Sa première action fut la fondation d'une école d'artisanat à Taiwan, suivi par d'autres centres de formation. En 1995, elle fusionne avec CECOTRET (Centre de coopération technique et de recherche pour l'éducation des travailleurs dans les pays en voie de développement), œuvre de la Confédération des syndicats chrétiens, active depuis 1970 dans la formation individuelle et l'appui aux centres de formation professionnelle.

**Notre Jeune Fédéral** (NJF) a été initié en 1957 par un pasteur neuchâtelois, qui a voulu donner un sens plus large que celui proclamé en 1832 par la Confédération. Récolter des fonds pour venir en aide à des paysans grecs était sa première action. NJF collecte et distribue des fonds qui permettent de financer des projets d'aide au développement, mis en place par ses 4 partenaires : *Action de Carême*, *Helvetas*, Pain pour le prochain et *Swissaid*.

Le **CIOMAL** a été créé à Genève en 1958 à la suite de la Conférence internationale pour la Défense et la Réhabilitation sociale des Lépreux, organisée par le Grand magistère de l'Ordre Souverain et Hospitalier de Malte. Depuis sa création, le CIOMAL finance et gère des centres de prévention, de soins médicaux, de réhabilitation sociale et de formation du personnel soignant.

**WWF** est la plus grande organisation mondiale de protection de l'environnement. Fondé en 1961 à Zurich elle ouvre pour arrêter la dégradation de l'Environnement. Le siège de WWF International se trouve également en Suisse, à Gland.

**International Council of Voluntary Agencies** (ICVA) regroupe environ 70 ONGD, auxquelles elle apporte depuis 1962 des informations, des analyses de développements politiques dans le domaine de la réponse humanitaire, et du soutien dans de différents domaines, tels que le financement, la conduite, le compte-rendu, etc.

Le **Fonds für Entwicklung und Partnerschaft in Afrika** (FEPA) a été fondé en 1963 dans le contexte du début de l'indépendance de nombreux états africains. Le FEPA soutient des projets de développement de différents horizons, visant un développement durable. FEPA est une des ONG qui ne gère pas ses propres projets : elle ne s'occupe que de la récolte et de la distribution des fonds.

**DM-échange et mission** a été fondée en 1963, en tant que service missionnaire. Elle est soutenue par les Eglises protestantes romandes et déploie ses activités principalement dans le domaine spirituel, avec des projets éparses dans le domaine du développement rural et de la santé.

**Eirene Suisse** fut également fondée en 1963 dans l'optique d'envoyer des volontaires qualifiés pour appuyer les structures locales dans les pays en développement. Elle a fusionné en 2010 avec Groupe Volontaires Outre-mer, qui exerçait aussi depuis 1963 dans le domaine d'échange de personnes.

**SOS Kinderdorf** est à l'origine un projet autrichien, qui trouva un soutien réel en Suisse en 1964. Des villages pour les orphelins sont construits partout dans le monde depuis ce jour.

**Frères de nos Frères** est également une des premières organisations purement humanitaires. Fondée en 1965, ses premiers projets se sont déroulés en Inde, lors des sécheresses de 65-66. Par la suite son action s'est orientée de plus en plus vers l'aide au développement en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Ses domaines d'action sont l'agriculture, l'éducation professionnelle et la santé. C'est encore une fois une association qui ne déploie pas d'action directe, mais finance les activités des organisations locales.

Une structure intéressante qui a son siège en Suisse depuis 1967 est le **Aga Khan Development Network**. Ce réseau regroupe un fond pour le développement économique, une Agence de Microfinance, deux Universités, une fondation pour le développement social et un Trust pour la culture.

**Horyzon** a été fondé en 1969 comme membre du mouvement international Young Men's Christian Association /Young Women's Christian Association. Ce n'est que depuis 1996 que Horyzon est indépendante. Elle a pris la forme d'une fondation seulement en 2009. Son objectif est l'amélioration des conditions de vie des jeunes, notamment par la formation. Horyzon collabore à des projets et des programmes avec des partenaires nationaux et locaux en Equateur, en Colombie, en Palestine, au Bangladesh, en Arménie, dans les Balkans, ainsi que dans d'autres pays à travers les projets de l'Alliance mondiale YMCA. En Suisse, son travail consiste à attirer l'attention sur les thèmes Nord-Sud et faciliter les rencontres interculturelles des jeunes.

**Amnesty International** naît en 1961 de l'action d'un avocat anglais pour libérer deux étudiants emprisonnés arbitrairement au Portugal. La libération des prisonniers d'opinion était la revendication principale d'AI au départ. Par la suite, la torture, les disparitions et la peine de mort sont également devenus ses champs d'activité. En Suisse, AI est active depuis 1970 et agit intensément pour la promotion et la défense des droits humains à l'échelle nationale et internationale.

**G2W** est le forum œcuménique pour la foi, la religion et la société à l'Est et à l'Ouest. G2W a été fondée en 1972 pour protéger la liberté de conscience dans les pays du Bloc communiste pendant la guerre froide. Par la suite G2W s'est engagée à secourir les plus démunis dans les mêmes pays.

La fondation **Limmat** a été fondée en 1972 dans le but de soutenir des individus et des institutions d'intérêt public, principalement dans les domaines de la formation professionnelle, de la santé et de la recherche scientifique et artistique. Elle inclut 10 autres sous-fondations, qui encadrent différents domaines d'activité.

**Incomindios Switzerland** a été fondée en 1974 par des Suisses et des Américains pour donner aux groupes Indiens un accès au Working Group des Nations Unies sur les populations indigènes à Genève. Aujourd'hui cette organisation fait un travail plus large de sensibilisation, support des projets de plus petites organisations indigènes, des campagnes de protestation et de sensibilisation contre la discrimination des communautés et des individus indigènes.

**Living Education** a été fondée en 1974 dans le but d'améliorer la vie dans les régions pauvres grâce à l'éducation.

**Morija** est une association dont les premières activités datent de 1974 lors de la famine de la même année en Ethiopie. La fondation officielle de l'association viendra 5 ans plus tard. Elle poursuit encore aujourd'hui 3 buts principaux : la prévention, la santé et l'éducation.

**AKTE- Tourisme et Développement** est un groupe de travail fondé en 1977 par la Déclaration de Berne et des personnes engagées dans la politique du développement. Encourager la prise de conscience sur les enjeux du tourisme international et promouvoir un tourisme durable sont les objectifs principaux de cette organisation. Elle les réalise par des documents d'information, par la formation continue des enseignants et par la participation à des enquêtes journalistiques et scientifiques.

**L'Association pour la prévention de la torture (APT)** a été fondée en 1977 pour lutter contre la torture dans les lieux de détention. Elle effectue des visites, du conseil légal, participe à la ratification et à l'implémentation des traités nationaux, etc.

**Christian Solidarity International (CSI)** a été fondée en 1977 pour soutenir les chrétiens persécutés à cause de leurs convictions religieuses. Elle offre également de l'aide d'urgence en cas de catastrophe, et soutient les enfants nécessiteux en Egypte, Pérou, Roumanie, etc..

**Le Comité Suisse de Soutien à l'Erythrée (SUKE)** a été fondé en 1977, dans le but d'apporter de l'aide humanitaire et technique à l'Erythrée. Depuis une vingtaine d'années, SUKE soutient des projets de développement des organisations privées, étatiques et semi-étatiques.

**IAMANEH** est une organisation internationale, fondée en Suisse en 1978, dans le but d'améliorer la santé des femmes et des enfants. IAMANEH Suisse soutient des projets dans les pays où la santé des femmes et des enfants est menacée, notamment à cause de la pauvreté et de la guerre, tels que le Mali, le Sénégal, la Bosnie ou Haïti.

**L'Association suisse des amis de sœur Emmanuelle** a été constituée en 1979 pour secourir les orphelins. Des foyers et des fermes recueillent les orphelins du Soudan et d'Haïti.

**La Fondation Suisse du Centre Ecologique Albert Schweitzer** a été fondée en 1980 dans le but de trouver des solutions aux problèmes de la dégradation environnementale et de la pauvreté dans les pays africains.

**Aide et Action** est une association originaire de France, fondée en 1981. Aide et Action Suisse siège à Genève et œuvre dans le but d'améliorer les structures d'éducation dans de nombreux PVD. Elle vise aussi à limiter ce qui peut constituer un frein à l'éducation comme les travaux domestiques, la garde des enfants, etc.

Créée en 1981, **Cooperaid** est une association qui s'engage aussi dans le secteur de l'éducation et de l'éducation professionnelle, particulièrement dans des pays africains, tels que le Kenya, l'Uganda, le Congo, etc.

**IRED** est un réseau d'ONG, d'institutions de recherche et de formation, et d'associations professionnelles africaines, qui a été fondée en 1981. IRED agit comme centre d'information et d'échange pour ses partenaires.



**Medecins sans frontières Suisse** a été fondée en 1981 par des bénévoles. Aujourd'hui plus d'une centaine de membres, des salariés et des bénévoles assurent le fonctionnement du centre. Son objectif est l'aide médicale aux personnes en situation précaire, et ce dans de nombreux pays en Afrique et en Asie.

**Peace Brigades International Suisse** est une association fondée en 1981, dans le but de promouvoir la résolution non violente des conflits. PBI Suisse s'engage dans la recherche et le soutien des volontaires, et dans la promotion des droits humains et de la paix.

**Vivamos Mejor** est une fondation suisse fondée en 1981 par un médecin. Elle est active en Amérique Latine, notamment au Guatemala, au Nicaragua, en Colombie et au Brésil, dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la santé.

**SOLIFONDS** a été fondée en 1983, dans le but de soutenir la libéralisation sociale dans le tiers monde. Elle appuie des projets et actions très diverses, allant des syndicats sud-africains aux immigrés dans le sud de l'Espagne. SOLIFONDS est soutenue par des organisations politiques et apolitiques suisses, telles que le PSS, l'OSEO, ainsi que par des donateurs privés.

**TearFund** a été fondée en 1984 et est l'acronyme de « The Evangelical Alliance Relief Fund ». Cette organisation est active dans les domaines de l'aide d'urgence et de l'aide au développement, notamment dans les secteurs de la santé, la formation professionnelle, etc.

**La Fondation Aide aux Enfants** a été fondée en 1985 par un médecin suisse dans le but de venir en aide aux enfants des bidonvilles de Colombie. Elle continue encore aujourd'hui son travail dans ce domaine.

La fondation **RAFAD** a été fondée en Suisse en 1985. Elle appuie les organisations locales dans les PVD en aidant les micro et petites entreprises à se consolider, au moyen d'instruments financiers novateurs, de formation et d'appui technique.

**L'Arbeitsgruppe Schweiz-Kolumbien** (ask) a été fondée en Suisse en 1987 dans le but de donner de la voix aux questions de droits de l'homme, de la drogue, du commerce équitable, etc.

**CBM Suisse** est une branche de la Mission Chrétienne pour les Aveugles, créée en 1988. Elle vient en aide aux personnes malvoyantes, en leur offrant des soins médicaux ou des facilités pour améliorer leurs conditions de vie.

**La fondation Sida et l'Enfant** apporte du soutien aux enfants touchés par le virus VIH en Suisse et dans le Sud de l'Afrique, au moyen de l'aide financière versée directement à eux et à leurs familles.

**La fondation swisspeace** a été créée en 1988. Il qui s'engage à promouvoir la recherche indépendante suisse sur les causes des conflits et le développement des ustensiles pour la reconnaissance précoce des tensions et pour la formulation des stratégies de promotion de la paix.

**L'association François-Xavier Bagnoud** a été fondée en 1989 dans le but de secourir les enfants touchés par la pauvreté ou le SIDA, en aidant à renforcer les capacités économiques de leurs familles et de leurs communautés.

**FEDEVACO** a été fondée en 1989 et regroupe 39 ONGD actives ayant leur siège ou des activités dans le canton de Vaud. *Action de Carême*, *Helvetas*, *EPER* en font partie. Le but est d'offrir aux membres un réseau d'échange, permettant d'informer et sensibiliser la société civile, et favorisant la promotion, le développement institutionnel et le partenariat avec les collectivités publiques. Elle finance, grâce à l'appui des collectivités publiques, une multitude de projets en collaboration avec des partenaires locaux, en Afrique, en Asie et en Amérique Latine.

**MEDAIR Suisse** est une branche de l'organisation MEDAIR fondée en 1989, dans le but d'apporter de l'aide d'urgence et de réhabilitation aux personnes touchées par les catastrophes naturelles ou humaines.

**Menschen für Menschen** a été fondée en 1989, à l'instar des ses organisations partenaires en Allemagne (fondée en 1981) et en Autriche, dans le but d'améliorer les conditions de vie en Ethiopie. Aujourd'hui cette organisation est active dans les secteurs de l'eau, de l'éducation, de l'agriculture, de la santé, des femmes, des œuvres sociales et de l'infrastructure. Elle finance des projets à long terme et sensibilise l'opinion suisse sur les conditions du développement en Ethiopie.

**La Société pour les peuples menacés** est une association fondée en 1989. Elle s'engage pour la protection des minorités et des peuples autochtones ainsi que pour la défense des droits de l'homme. Ses méthodes de travail sont la documentation des violations des droits, l'information et la sensibilisation du public, la représentation des victimes contre les administrations et les instances décisionnelles, ainsi que le soutien au niveau local des efforts qui visent le renforcement des droits des minorités et des peuples autochtones sur le long terme.

**Apia** est une association fondée en 1990 dans le but de venir en aide aux enfants de la rue en Amérique Latine. Ses activités s'inscrivent dans les domaines d'éducation scolaire et professionnelle, ainsi que dans des projets pédagogiques, sanitaires et sociaux. Elle soutient financièrement des organisations dédiées aux enfants de la rue ou qui travaillent, en Equateur, en Colombie, au Mexique et au Pérou.

**Women's World Summit Foundation** est une organisation internationale fondée à Genève en 1991. Elle est active dans le renforcement des capacités des femmes, à travers la sensibilisation et le soutien des initiatives qui vont dans ce sens.

**DiDé** est une fondation dont le but est de protéger la dignité des personnes détenues. En coopération avec les autorités locales, DiDé cherche des solutions pour améliorer les conditions de détention, encourager l'autosuffisance alimentaire, la réinsertion sociale, la formation de personnel spécialisé, le rétablissement ou le maintien du lien entre le détenu et son milieu. Elle soutient les peines alternatives à la détention, et intervient dans le cadre d'une politique de plaidoyer pour le respect des droits des mineurs en rupture avec la loi et pour l'application des Conventions internationales et des législations nationales.

**Causes Communes Suisses (CCS)** est une association qui depuis 1992 cherche à établir des liens entre la Suisse et les Balkans. Elle fut inspirée par les conséquences désastreuses des conflits en ex-Yougoslavie. En Europe du Sud-Est, CCS collabore dans la formation de pouvoirs démocratiques. En Suisse, CCS vise la sensibilisation de la population sur les grandes difficultés existentielles de nombreux citoyens. CCS

encourage la coopération des communes suisses avec des communes et des organisations de l'Europe du Sud-Est engagées pour le respect de la paix et la coexistence entre populations d'origines différentes.

**L'association mediCuba – Suisse** a été fondée en 1992 à Zurich, suite à la crise dans laquelle Cuba se trouvait après la chute du communisme en Russie. Des médecins et des amis du Cuba se sont réunis pour soutenir le système cubain de santé publique, en appuyant la production de médicaments sur place, l'amélioration des structures hospitalières, la prévention et la psychothérapie.

**Haïti-Cosmos** est une association fondée en 1993 à Genève dans le but de mobiliser des ressources humaines, financières et techniques en vue de réaliser des projets de développement humain en Haïti. Les activités s'inscrivent concrètement dans les domaines de l'éducation professionnelle, de la santé et de l'agriculture.

**Islamic Relief Suisse** a été fondée en 1993 à l'instar de sa partenaire britannique fondée en 1984. Cette association est active dans l'aide humanitaire et le développement, notamment dans les secteurs de l'eau, de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle, et du microcrédit.

**AMICA Suisse** est une association fondée en 1996. Elle gère un centre de formation et de conseil en Bosnie à l'intention des femmes et des enfants traumatisés par la guerre.

**AVINA Stiftung** est une fondation créée en 1994 dans le but d'inciter un développement soutenable du point de vue social et environnemental. Elle est active principalement en Suisse, mais soutient aussi des initiatives européennes ainsi que des projets privés suisses de développement en Amérique Latine, où sa consœur Fondazione AVINA est très active dans le domaine du soutien de l'économie privée, de l'éducation, de l'art, de la culture et de l'environnement.

**L'Association GRAFE** a été créée en 1994 dans le but d'améliorer la vie quotidienne, de stimuler le maintien sanitaire et de prévenir l'exode rural dans les pays du Sud. Ceci se fait à travers le soutien à des activités génératrices de revenus et d'emplois, l'assainissement de puits, la réparation d'anciens barrages, le développement de programmes d'éducation et de formation, l'identification des besoins et l'aide à la réalisation de projets autochtones de recherche.

1994 est aussi l'année de la création de la fondation **Green Cross Suisse**. Son activité consiste en l'aide aux victimes de catastrophes écologiques. Elle dispense des soins médicaux et psychologiques, soutient le désarmement chimique, l'assainissement des bases militaires et leur transformation à des fins civiles.

**AVAID** est une association fondée en 1995. Au départ le but était de soutenir quelques médecins tessinois actifs en Afrique. Par la suite, elle s'est aussi engagée dans des projets d'aide au développement, notamment dans l'hébergement et l'éducation des enfants défavorisés.

La fondation Hirondelle a été créée en 1995 pour soutenir les médias d'information généralistes dans les zones en situation de guerre, de crise ou de post-conflit. Elle développe des médias populaires et cherche à augmenter leur crédibilité par un journalisme rigoureux.

**Sustainable Business Associates (sba)** est une ONG internationale fondée en Suisse en 1995. sba est active dans la promotion d'une action environnementale durable dans les pays arabes et d'Afrique francophone.

Les moyens d'action sont la formation, la création et l'animation de réseaux professionnels, ainsi que la gestion et le suivi technique de projets.

**L'association Maison Chance Suisse** a pour but de soutenir les activités de la Maison Chance au Vietnam, en faveur des orphelins et des handicapés qui ne sont pas pris en charge par les collectivités publiques locales. Elle a été fondée en 1996.

**L'association Femmes Africa Solidarité** a été créée en décembre 1996, dans le but de promouvoir le rôle de la femme dans la prévention et la résolution des conflits et la consolidation de la paix en Afrique.

**Food for the Hungry Suisse** (fhsuisse) a été créée en 1996 à Genève, sous l'exemple de sa partenaire Food for the Hungry. Cette organisation, qui a une composante biblique, soutient de surcroît l'éducation, la formation continue, la santé et l'assainissement d'eau.

**Hague Appeal for Peace** est un réseau créé en 1999 par des éducateurs individuels et des ONG actives dans l'éducation. Des campagnes de sensibilisation et d'information conduites à travers un réseau global d'associations d'éducation, et le lobbying auprès des ministères d'éducation, visent un système éducatif qui enseigne les valeurs de la paix. Un de ses bureaux se trouve à Genève, l'autre à New York.

**Casa Allianza Suisse**, fondée en 1997 à Genève, soutient les actions de ses quatre consœurs en Amérique Latine, qui aident les enfants de la rue. De plus elle assure la représentation auprès des organisations internationales ainsi que le recrutement de bénévoles pour le terrain.

**La Fondation suisse de déminage** (FSD) est une organisation créée en 1997 dans le but de localiser et détruire des mines et d'autres matériaux explosifs, et prévenir ainsi les accidents.

**AfroAid** est une organisation fondée en 1998 dans le but d'améliorer les conditions de vie dans les pays africains. Ses domaines d'intervention sont l'éducation, la santé et les droits humains.

**L'association Planète Enfants** a été fondée en 1998 dans le but de défendre les droits fondamentaux de l'être humain, à savoir : manger à sa faim, être logé et soigné, recevoir une éducation et garder sa dignité. Des projets concrets visent la construction d'infrastructures d'éducation, le soutien matériel aux parents d'élèves, l'apport d'eau potable, etc.

**La Fondation Infantia** a été fondée en 1999 dans le but de venir au secours aux enfants désavantagés dans les PVD, à travers l'amélioration des conditions de vie, d'éducation et de santé.

**ROPKA in der Schweiz** a été fondée en 1999, 19 ans après la fondation en Suisse de ROPKA International. Les domaines d'activité sont nombreux et touchent l'éducation, les soins médicaux, la condition de la femme, le microcrédit, etc..

**L'association Ingénieurs du monde** a été fondée en France en 1999. Son siège se trouve à Divonne, mais une antenne se trouve à Genève. IdM est accréditée auprès des Nations Unies. Elle se donne pour mission de favoriser le développement des métiers, des activités, des structures de formation, des organisations regroupant des ingénieurs, des techniciens de tous les secteurs de la technologie et de faire profiter les PVD des transferts technologiques. Création de centres de formation professionnelle, développement d'échanges

entre des entreprises du même secteur d'activités entre pays développés et pays en développement, réhabilitations d'infrastructures, sont quelques exemples de leurs activités.

**RET** est une association internationale dont le siège se trouve à Genève. Elle a été fondée en 2000 dans le but d'offrir de l'éducation aux jeunes en détresse à cause des déplacements, de la violence, des conflits armés et d'autres désastres. RET offre des programmes formels et non formels dans l'éducation secondaire, l'éducation à distance, la formation professionnelle, les droits humains, etc.

**SUICOL** est le programme suisse de consolidation de la paix en Colombie. C'est un programme de coopération entre 11 organisations suisses, tels que *Caritas*, *Action de Carême*, *Swissaid*, *Terre des Hommes*, etc. SUICOL soutient des projets colombiens qui visent à renforcer les droits de l'Homme, la mise en réseau des initiatives de paix et leur soutien.

**La fondation ECLT** (Eliminating Child Labour in Tabacc-growing) a été créée en 2002 à Genève. Comme son nom le dit, sa mission est d'éliminer le travail des enfants dans la culture du tabac. Les moyens d'action sont le support de projets, le financement de la recherche indépendante et la publication des leçons apprises.

**Pamir's Bridges** est une association fondée en 2001, dont l'objectif est de construire des ponts dans les montagnes d'Asie Centrale, notamment au Kirgizstan et au Tadjikistan, dans le but d'empêcher les flux migratoires et de maintenir une exploitation saine des alpages et des forêts.

**La Fondation Syngenta** a été créée en 2001 dans le but d'aider les petits agriculteurs à devenir des professionnels. Cette fondation est initiée et financée par Syngenta AG, une grande entreprise de production de semences, de produits phytosanitaires, etc.

**IDEAS Centre** a été fondé en 2002 dans le but d'aider les PVD à s'intégrer dans le système du commerce mondial. IDEAS offre des services de conseil pratique et exécute des projets destinés à renforcer les capacités des gouvernements à donner forme aux politiques de commerce extérieur de façon que les PVD en profitent.

**La Fondation suisse de Service Social International** (SSI) est la branche suisse du Service Social International. Elle a été fondée en 2002 et, à l'instar de sa partenaire des USA, elle entend améliorer les conditions de vie des enfants ne vivant pas dans leurs familles. La Fondation suisse de SSI est active dans le travail socio-juridique transnational, la création de structures permettant aux enfants de vivre dans un contexte adapté à leurs besoins, la formation dans le domaine du travail social international, la formation en Suisse et à l'étranger portant sur des thèmes relatifs aux mineurs isolés, etc..

**International Rain water Harvesting Alliance** (IRHA) est une association internationale fondée en 2002 à Genève. Elle offre une plateforme de lobbying et d'échange sur la problématique de la gestion de l'eau de pluie.

**TRIAL** est une association suisse fondée en 2002. Son but est de mettre le droit au service des victimes des crimes les plus graves, tels que les génocides, les crimes de guerre, les tortures et les disparitions forcées. A cette fin, Trial agit contre l'impunité des responsables des crimes les plus graves, défend l'intérêt des

victimes devant les tribunaux suisses et internationaux, et sensibilise les autorités et le public à la nécessité de promouvoir la justice internationale et nationale à l'égard des crimes les plus graves.

**Compassion Suisse** a été créée en 2003 comme branche de l'association internationale Compassion International, fondée en 1960 pour venir en aide aux orphelins de la guerre en Corée du Sud. Cette activité se poursuit dans de nombreux pays.

**Swiss Aids Care International** est une fondation créée en 2003 dans le but d'offrir de l'assistance médicale à personnes atteintes du SIDA dans les pays manquant d'infrastructures et de services nécessaires.

**Kindernothilfe Schweiz** est la branche suisse de Kindernothilfe. Elle a été fondée en 2004 et vise à améliorer les conditions de vie des enfants et des jeunes à Haïti, au Pérou, au Bangladesh, au Ruanda et en Zambie. Des domaines d'intervention sont l'aide humanitaire, l'éducation, l'alimentation et la protection.

**ALKARAMA** a été fondée en 2004 par une équipe bénévole de juristes et de militants des droits de l'Homme pour contribuer à assurer la promotion et la protection des droits humains, en particulier dans le monde arabe. Information, formation des défenseurs des droits de l'Homme et assistance juridique aux victimes des violations sont leurs moyens principaux de travail.

**Graine de Baobab** est une association fondée en 2004, dans le but de contribuer à des projets de développement durable au Burkina Faso. Les domaines d'action sont l'accès à l'eau, l'alimentation, la santé et l'éducation.

**Kwa Wazee** est une association fondée en 2004 pour venir en aide aux enfants dont les parents ont disparu. L'approche est de financer les grand-mères pour qu'elles puissent prendre soin d'eux.

**The Human Rights at Work Foundation** a été créée à Genève en 2005, dans le but de soutenir le travail des organisations actives dans le domaine des droits humains au travail.

**noon.ch** est une association fondée 2005. Elle soutient le travail des ONG indiennes actives dans la construction et l'entretien des écoles et des hôpitaux dans les zones négligées par les pouvoirs publics.

**Kids of Africa** est une association suisse fondée en 2005 dans le but de venir en aide aux orphelins d'Ouganda. Kids of Africa construit et entretient des villages pour les enfants orphelins, et offre à ces derniers des soins médicaux et de l'éducation.

**Les Amis du Sénégal** est une association fondée en 2006. L'aide d'urgence et l'aide à l'enfance sont ses domaines principaux d'action.

**Save the Children Suisse** est la branche suisse de l'association britannique Save the Children. Elle est active depuis 2006 dans l'aide à l'enfance. L'action cible les catastrophes, la santé, la formation, ainsi que le lobbying.

**Urgence reboisement** a été fondée en 2008 pour lutter contre la déforestation dans les régions les plus touchées de l'hémisphère Sud. Actuellement, cette ONG est active en Haïti.

**Greenpeace Switzerland** a été fondée en 1984 comme branche de Greenpeace.

Annexe 8: Sources de revenus de 20 plus grandes ONG suisses en 2005

ONG	Recettes	Confédération	Confédération en % des recettes	Mandats de la Confédération (inclus dans le poste "Confédération")	SECO (inclus dans le poste "Confédération")	Pouvoirs locaux	Pouvoirs locaux en % des recettes	Dons, inclus sponsoring	Dons en % des recettes	Transferts intra-ONG	Transferts intra-NGO en % des recettes	Prestations et vente de produits	Prestations en % des Recettes (en dehors des prestations Confédération)	Produit du capital	Produit du capital en % des recettes	Autres
1 Croix Rouge Suisse	710'722'000	9'200'000	1%	0	1'000'000	74'031'000	10%	143'190'000	20%	42'010'000	6%	267'393'000	38%	160'581'000	23%	2%
2 Chaîne du Bonheur	272'061'840	0	0%	0	0	0	0%	272'061'840	100%	0	0	0	0	0	0%	0%
3 Caritas Suisse	122'113'333	10'400'000	9%		0	22'331'396	18%	35'314'813	29%	41'263'433	34%	8'744'188	7%	4'500'671	4%	0%
4 EPER	68'207'163	5'500'000	8%		0	3'066'300	4%	31'365'589	46%	20'352'047	30%	5'918'640	9%	1'485'987	2%	1%
5 Helvetas	55'642'397	34'900'000	63%	8'971'839	1'500'000	1'058'168	2%	6'700'153	12%	11'568'653	21%	3'322'537	6%	0	0%	2%
6 TDH	47'255'204	6'600'000	14%		0	878'129	2%	27'220'326	58%	4'114'000	9%	0	0%	0	0%	18%
7 Swisscontact	38'111'700	27'200'200	71%	22'795'600	1'100'000	1'485'000	4%	2'563'600	7%	1'550'900	4%	2'388'700	6%	0	0%	8%
8 Médair	33'791'674	26'836'260	79%		0	792'265	0%	4'543'756	14%	0	0%	383'712	1%	0	0%	5%
9 Action de Carême	21'815'480	3'300'000	15%	393'000	0	0	4%	16'511'166	76%	0	0	70'294	0.3%	0	0%	5%
10 Pronatura	17'355'000	654'000	4%	654'000	0	0	0%	14'300'000	82%	0	0%	1'126'000	6%	0	0%	7%
11 OSEO	15'643'472	4'819'902	31%	2'457'565	0	813'158	5%	5'684'820	36%	4'182'299	27%	36'919	0.2%	0	0%	1%
12 Swissaid	15'369'891	6'180'109	40%		200'000	0	0%	5'612'948	37%	322'000	2%	1'474'345	10%	0	0%	12%
13 Pain pour le prochain	15'352'279	4'225'000	28%	130'863	0	0	0%	10'987'756	72%	0	0	0	0%	0	0%	1%
14 OSAR	10'740'309	7'431'120	69%	7'431'120	0	0	0%	2'570'269	24%	0	0	738'919	7%	0	0%	0%
15 CBM	6'613'182	152'000	2%		0	0	0%	5'658'276	86%	785'504	12%	0	0%	16'675	0%	0%
16 Solidarmed	6'108'866	2'200'670	36%	1'075'272	0	0	0%	912'410	15%	15%	0	1'768'530	29%	0	0%	20%
17 Max Havelaar	5'086'286	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	5'054'109	99%	0	0%	1%
18 Adra	4'369'723	5'200	0%	0	0	0	0%	1'191'027	27%	2'551'653	58%	0	0	0	0%	14%
19 Enfants du monde	3'639'624	800'000	22%		0	202'000	6%	848'109	23%	841'578	23%	61'000	2%	0	0%	24%
20 Alliance Sud	3'467'627	170'000	5%		0	46'000	1%	308'000	9%	2'857'003	82%	180'293	5%	0	0%	0%
21 Pestalozzi	21'257'000	2'289'000	11%		0	363'205	11%	2'821'931	88%	248'000	0%	0	0%	0	0%	1%
Total	1'494'724'050	152'863'461		43'909'259	3'800'000	105'066'621		590'366'789		132'647'070	17%					

Source : Elaboration personnelle

**Annexe 9: Les ONG suisses en 2010, une liste chronologique**

ONG	Pays de fondation	Année de fondation en Suisse	Caractère religieux	Site internet
Kolping Schweiz	DE	1853		<a href="http://www.kolping.ch">www.kolping.ch</a>
Comité International de la Croix Rouge	CH	1863		<a href="http://www.icrc.org">www.icrc.org</a>
Croix Rouge Suisse	CH	1864		<a href="http://www.redcross.ch">www.redcross.ch</a>
The International Federation of the Blue Cross	CH	1880		<a href="http://www.ifbc.info">www.ifbc.info</a>
International Peace Bureau	CH	1892		<a href="http://www.ipb.org">www.ipb.org</a>
Mission Bethléem Immensee	CH	1895	x	<a href="http://www.mission-bethleem.ch">www.mission-bethleem.ch</a>
<i>Caritas</i>	DE	1901	x (kath-romaine)	<a href="http://www.Caritas.ch">www.Caritas.ch</a>
Ligue suisse des femmes catholiques	CH	1912		<a href="http://www.frauenbund.ch">www.frauenbund.ch</a>
Service Civil Suisse	FR	1920		<a href="http://www.scich.org">www.scich.org</a>
Solidarmed	CH	1926		<a href="http://www.solidarmed.ch">www.solidarmed.ch</a>
Soroptimist	FR	1930		<a href="http://www.soroptimist.ch">www.soroptimist.ch</a>
MIVA	DE	1932	x	<a href="http://www.schweizer-miva.ch">www.schweizer-miva.ch</a>
OSEO	CH	1936		<a href="http://www.oseo.ch">www.oseo.ch</a>
OSAR	CH	1936		<a href="http://www.fluechtlingshilfe.ch">www.fluechtlingshilfe.ch</a>
Medico International Schweiz	CH	1937		<a href="http://www.medicointernational.ch">www.medicointernational.ch</a>
ADRA Agence adventiste d'aide et de développement	USA	1942	x	<a href="http://www.adra.ch">www.adra.ch</a>
Die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi	CH	1945		<a href="http://www.pestalozzi.ch">www.pestalozzi.ch</a>
Chaine du Bonheur	CH	1946		<a href="http://www.bonheur.ch">www.bonheur.ch</a>
<i>EPER</i>	CH	1946	x	<a href="http://www.EPER.ch">www.EPER.ch</a>
CONGO	USA	1948		<a href="http://www.ngocongo.org">www.ngocongo.org</a>
<i>Swissaid</i>	CH	1948		<a href="http://www.Swissaid.ch">www.Swissaid.ch</a>
<i>Helvetas</i>	CH	1955		<a href="http://www.Helvetas.org">www.Helvetas.org</a>
ARGIDIUS	CH	1956		<a href="http://www.argidius.com">www.argidius.com</a>
Brücke-le Pont	CH	1956		<a href="http://www.bruecke-lepont.ch">www.bruecke-lepont.ch</a>
Notre Jeûne Fédéral	CH	1957		<a href="http://www.notrejeunefederal.ch">www.notrejeunefederal.ch</a>
Comité International de l'Ordre de Malte pour l'assistance aux lepreux	CH	1958		<a href="http://www.ciomal.ch">www.ciomal.ch</a>
<i>Swisscontact</i>	CH	1959		<a href="http://www.Swisscontact.org">www.Swisscontact.org</a>
Terre des Hommes	CH	1960		<a href="http://www.TdH.ch">www.TdH.ch</a>
WWF	CH	1961		<a href="http://www.wwf.ch">www.wwf.ch</a>



Pain pour le prochain	CH	1961		<a href="http://www.ppp.ch">www.ppp.ch</a>
The International Council of Voluntary Agencies (ICVA)	International	1962		<a href="http://www.icva.ch">www.icva.ch</a>
<i>Action de Carême</i>	CH	1962	x	<a href="http://www.fastenopfer.ch">www.fastenopfer.ch</a>
DM-échange et mission	CH	1963	x	<a href="http://www.dmr.ch">www.dmr.ch</a>
Der Fonds für Entwicklung und Partnerschaft in Afrika	CH	1963		<a href="http://www.fepafrika.ch">www.fepafrika.ch</a>
EIRENE	CH	1963		<a href="http://www.eirenesuisse.ch">www.eirenesuisse.ch</a>
INTERTEAM	CH	1964		<a href="http://www.INTERTEAM.ch">www.INTERTEAM.ch</a>
SOS Kinderdorf	CH	1964		<a href="http://www.sos-kinderdorf.ch">www.sos-kinderdorf.ch</a>
Frères de nos frères	CH	1965		<a href="http://www.fdnf.org">www.fdnf.org</a>
Aga Khan Development Network	CH	1967		<a href="http://www.akdn.org">www.akdn.org</a>
<i>Enfants du Monde</i>	CH	1968		<a href="http://www.enfantsdumonde.ch">www.enfantsdumonde.ch</a>
Déclaration de Berne	CH	1968		<a href="http://www.evb.ch">www.evb.ch</a>
Horyzon**	CH	1969		<a href="http://www.horyzon.ch">www.horyzon.ch</a>
AI Amnesty International Suisse	GB	1970		<a href="http://www.amnesty.ch">www.amnesty.ch</a>
<i>Alliance Sud</i>	CH	1970		<a href="http://www.alliancesud.ch">www.alliancesud.ch</a>
Glaube in der 2. Welt	CH	1972	x	<a href="http://www.kirchen.ch/g2w">www.kirchen.ch/g2w</a>
Limmat Stiftung	CH	1972		<a href="http://www.limmat.org">www.limmat.org</a>
Living Education	CH	1974		<a href="http://www.livingeducation.org">www.livingeducation.org</a>
INCOMINDIOS	CH	1974		<a href="http://www.incomindios.ch">www.incomindios.ch</a>
AKTE arbeitskreis tourismus & entwicklung	CH	1977		<a href="http://www.akte.ch">www.akte.ch</a>
The Hunger Project	International	1977		<a href="http://www.thp.org">www.thp.org</a>
CSI	CH	1977	x	<a href="http://www.csi-schweiz.ch">www.csi-schweiz.ch</a>
APT Association pour la prévention de la torture	CH	1977		<a href="http://www.apr.ch">www.apr.ch</a>
Schweizerische Unterstützungskomitee für Eritrea	CH	1977		<a href="http://www.suke.ch">www.suke.ch</a>
IAMANEH	CH	1978		<a href="http://www.iamaneh.ch">www.iamaneh.ch</a>
Les Amis de Soeur Emmanuelle (Suisse)	CH	1979	x	<a href="http://www.asase.org">www.asase.org</a>
Morija	CH	1979		<a href="http://www.morija.org">www.morija.org</a>
ROKPA	CH	1980		<a href="http://www.rokpa.ch">www.rokpa.ch</a>
Centre Ecologique Albert Schweitzer	CH	1980		<a href="http://www.ceas-ong.net">www.ceas-ong.net</a>
Innovations et réseaux pour le développement	CH	1981		<a href="http://www.ired.org">www.ired.org</a>
Peace Brigades International	CA	1981		<a href="http://www.peacebrigades.ch">www.peacebrigades.ch</a>
Aide et Action	FR	1981		<a href="http://www.aide-et-action.ch">www.aide-et-action.ch</a>

Medecins sans frontières	FR	1981	<a href="http://www.msf.ch">www.msf.ch</a>
Stiftung Vivamos Mejor	CH	1981	<a href="http://www.vivamosmejor.ch">www.vivamosmejor.ch</a>
Cooperaid	CH	1981	<a href="http://www.cooperaid.ch">www.cooperaid.ch</a>
Intercooperation	CH	1982	<a href="http://www.intercooperation.ch">www.intercooperation.ch</a>
Solifonds	CH	1983	<a href="http://www.solifonds.ch">www.solifonds.ch</a>
Greenpeace Switzerland	USA	1984	<a href="http://www.greenpeace.ch">www.greenpeace.ch</a>
Tearfund	CH	1984	<a href="http://www.tearfund.ch">www.tearfund.ch</a>
RAFAD	CH	1985	<a href="http://www.rafad.org">www.rafad.org</a>
Fondation Aide aux Enfants	CH	1985	<a href="http://www.fondation-aide-enfants.org">www.fondation-aide-enfants.org</a>
AMURT Ananda Marga Universal Relief Team	CH	1985	<a href="http://www.amurt.org">www.amurt.org</a>
ASK Arbeitsgruppe Schweiz-Kolumbien	CH	1987	<a href="http://www.askonline.ch">www.askonline.ch</a>
Le SIDA et l'enfant	CH	1988	<a href="http://www.aidsandchild.ch">www.aidsandchild.ch</a>
CBM Mission chrétienne pour les aveugles	DE	1988 x	<a href="http://www.cbmswiss.ch">www.cbmswiss.ch</a>
Swisspeace	CH	1988	<a href="http://www.swisspeace.ch">www.swisspeace.ch</a>
Medair	CH	1989	<a href="http://www.medair.org">www.medair.org</a>
Menchen fuer Menchen	DE	1989	<a href="http://www.menschenfuermenschen.ch">www.menschenfuermenschen.ch</a>
Association François-Xavier Bagnoud	CH	1989	<a href="http://www.fxb.org">www.fxb.org</a>
Fédération vaudoise de coopération	CH	1989	<a href="http://www.fedevaco.ch">www.fedevaco.ch</a>
Société pour les peuples menacés	CH	1989	<a href="http://www.peuples-menaces.ch">www.peuples-menaces.ch</a>
APIA	CH	1990	<a href="http://www.apia.ch">www.apia.ch</a>
Women's World Summit Foundation	CH	1991	<a href="http://www.woman.ch">www.woman.ch</a>
Gemeinden Gemeinsam Schweiz	CH	1992	<a href="http://www.ggs-ccs.ch">www.ggs-ccs.ch</a>
Dignité en détention	CH	1992	<a href="http://www.dide.ch">www.dide.ch</a>
Max Havelaar	CH	1992	<a href="http://www.maxhavelaar.ch">www.maxhavelaar.ch</a>
MediCuba	CH	1992	<a href="http://www.medicuba.ch">www.medicuba.ch</a>
Haïti-Cosmos	CH	1993	<a href="http://www.haiticosmos.org">www.haiticosmos.org</a>
Islamic Relief	GB	1993	<a href="http://www.islamic-relief.ch">www.islamic-relief.ch</a>
AVINA Stiftung	CH	1994	<a href="http://www.avina.net">www.avina.net</a>
Fédération interjurassienne de coopération au développement	CH	1994	<a href="http://www.fjcd.ch">www.fjcd.ch</a>
Green Cross	International	1994	<a href="http://www.greencross.ch">www.greencross.ch</a>
COHRE- Center for housing rights and evictions	NE	1994	<a href="http://www.cohre.org">www.cohre.org</a>

AMICA	CH	1994	<a href="http://www.amica-schweiz.ch">www.amica-schweiz.ch</a>
G.R.A.F.E	CH	1994	<a href="http://www.assografe.ch">www.assografe.ch</a>
Fondation Hirondelle	CH	1995	<a href="http://www.hirondelle.org">www.hirondelle.org</a>
Sustainable Business Associates	CH	1995	<a href="http://www.sba-int.ch">www.sba-int.ch</a>
AVOID Association de Volontaires pour l'Aide au Développement	CH	1995	<a href="http://www.avaid.ch">www.avaid.ch</a>
Femmes Africa Solidarité	CH	1996	<a href="http://www.fasngo.org">www.fasngo.org</a>
Food for Hungry Suisse	USA	1996 x	<a href="http://www.esfa.keewebuilder.com">www.esfa.keewebuilder.com</a>
Centre d'Échanges et Coopération Pour l'Amérique Latine	CH	1997	<a href="http://www.cecal.net">www.cecal.net</a>
Casa Alianza Suisse	GT	1997	<a href="http://www2.casa-alianza.ch">www2.casa-alianza.ch</a>
Sphere Project	International	1997	<a href="http://www.sphereproject.org">www.sphereproject.org</a>
Swiss Foundation for Mine action	CH	1997	<a href="http://www.fsd.ch">www.fsd.ch</a>
Association Planète Enfants	CH	1998	<a href="http://www.planeteenfants.org">www.planeteenfants.org</a>
AFROAID	CH	1998	<a href="http://www.afroaid.ch">www.afroaid.ch</a>
The Internal Displacement Monitoring Centre	NO	1998	<a href="http://www.internal-displacement.org">www.internal-displacement.org</a>
Hague Appeal for Peace	NE	1999	<a href="http://www.haguepeace.org">www.haguepeace.org</a>
Fondation Internationale pour population et développement	CH	1999	<a href="http://www.ifpd.org">www.ifpd.org</a>
Fondation Infantia	CH	1999	<a href="http://www.infantia.org">www.infantia.org</a>
Ingénieurs du Monde	FR	1999	<a href="http://www.ingenieursdumonde.org">www.ingenieursdumonde.org</a>
Valais Solidaire	CH	2000	<a href="http://www.valaissolidaire.ch">www.valaissolidaire.ch</a>
SUIPPCOL	CH	2000	<a href="http://www.suippcol.ch">www.suippcol.ch</a>
International Bridges to Justice	CH	2000	<a href="http://www.ibj.org">www.ibj.org</a>
Mission 21	CH	2001	<a href="http://www.mission-21.org">www.mission-21.org</a>
Pamir's Bridges	CH	2001	<a href="http://www.pamirbridges.ch">www.pamirbridges.ch</a>
Syngenta	CH	2001	<a href="http://www.syngentafoundation.org">www.syngentafoundation.org</a>
ECLT Foundation	CH	2001	<a href="http://www.eclt.org">www.eclt.org</a>
TRIAL	CH	2002	<a href="http://www.trial-ch.org">www.trial-ch.org</a>
IDEAS	CH	2002	<a href="http://www.ideascentre.ch">www.ideascentre.ch</a>
The International Rainwater Harvesting Alliance	CH	2002	<a href="http://www.irha-h2o.org">www.irha-h2o.org</a>
International Social Service	USA	2002	<a href="http://www.ssiss.ch">www.ssiss.ch</a>
Compassion	USA	2003	<a href="http://www.compassion.ch">www.compassion.ch</a>
Stiftung Swiss Aids Care International	CH	2003	<a href="http://www.Swissaidscare.ch">www.Swissaidscare.ch</a>

Graine de Baobab	CH	2004	<a href="http://www.grainedebaobab.org">www.grainedebaobab.org</a>
ALKARMA	CH	2004	<a href="http://www.alkarama.org">www.alkarama.org</a>
Kindernothilfe	CH	2004	<a href="http://www.kindernothilfe.ch">www.kindernothilfe.ch</a>
Kwa Wazee	CH	2004	<a href="http://www.kwawazee.ch">www.kwawazee.ch</a>
Fédération des droits de l'homme au travail	CH	2005	<a href="http://www.fdht.org">www.fdht.org</a>
Noon	CH	2005	<a href="http://www.noon.ch">www.noon.ch</a>
Kids of Africa	CH	2005	<a href="http://www.kids-of-africa.com">www.kids-of-africa.com</a>
Amis du Sénégal	CH	2006	<a href="http://www.amisdusenegal.ch">www.amisdusenegal.ch</a>
Save the Children	GB	2006	<a href="http://www.savethechildren.ch">www.savethechildren.ch</a>
Maison Chance Suisse	CH	2009	<a href="http://www.maison-chance.ch">www.maison-chance.ch</a>
Urgence reboisement	CH	2008	<a href="http://www.urgence-reboisement.ch">www.urgence-reboisement.ch</a>
AIC Alianza Cooperativa International	GB	n.a.	<a href="http://www.coop.org">www.coop.org</a>
ASHAS (Association des Haïtiens et des Amis de Haïti en Suisse)	CH	na	<a href="http://www.ashas.ch">www.ashas.ch</a>
Centre Europe-Tiers Monde	CH	na	<a href="http://www.cetim.ch">www.cetim.ch</a>
Stop Armut 2015	CH	na	<a href="http://www.stoparmut2015.ch">www.stoparmut2015.ch</a>
Fondation Gloriamundi	CH	na	<a href="http://www.fondationgloriamundi.org">www.fondationgloriamundi.org</a>
Civil-Military Alliance to Combat HIV and AIDS	na	na	<a href="http://www.certi.org">www.certi.org</a>
Eco Himal	CH	na	<a href="http://www.ecohimal.ch">www.ecohimal.ch</a>
Ecosolidar	CH	na	<a href="http://www.ecosolidar.ch">www.ecosolidar.ch</a>
Education for development	na	na	<a href="http://www.educationfordevelopment.org">www.educationfordevelopment.org</a>
Die Schweizer Allianz Mission	DE	na x	<a href="http://www.sam-info.org">www.sam-info.org</a>
Sentinelles	CH	na	<a href="http://www.sentinelles.org">www.sentinelles.org</a>
Swiss Samlahn	KH	na	<a href="http://www.streetfriends.org">www.streetfriends.org</a>
APRED	na	na	<a href="http://www.demilitarisation.org">www.demilitarisation.org</a>
Comité de Exterior de apoyo al Consejo Indio de Sud América	EU	na	<a href="http://www.puebloindio.org">www.puebloindio.org</a>
Economic Ressource Center for Overseas Filipinos	na	na	<a href="http://www.ercof.org">www.ercof.org</a>
Humanitarian Accountability Partnership	CH	na	<a href="http://www.hapinternational.org">www.hapinternational.org</a>
Pax Christi	CH	na x	<a href="http://www.paxchristi.ch">www.paxchristi.ch</a>
Right to play	NO	na	<a href="http://www.righttoplay.com">www.righttoplay.com</a>
Serving in mission	International	na xxx	<a href="http://www.sim.org">www.sim.org</a>
World Conservation Trust	na	na	<a href="http://www.iwmc.org">www.iwmc.org</a>

Handicap International	na	na	<a href="http://www.handicap-international.ch">www.handicap-international.ch</a>
World Blind Union	International	na x	<a href="http://www.worldblindunion.org">www.worldblindunion.org</a>
Foodfirst information and action network	na	na	<a href="http://www.fian.org">www.fian.org</a>
Feed the Hungry	na	na x	<a href="http://www.feedthehungry.org">www.feedthehungry.org</a>
e-changer	CH	na	<a href="http://www.e-changer.ch">www.e-changer.ch</a>
Medicus Mundi Suisse	CH	na	<a href="http://www.medicusmundi.ch">www.medicusmundi.ch</a>
Vétérinaires sans frontières Suisse	CH	na	<a href="http://www.vsf-suisse.ch">www.vsf-suisse.ch</a>
UNITE	CH	na	<a href="http://www.unite-ch.org">www.unite-ch.org</a>
Goutte d'eau	CH	na	<a href="http://www.gouttedeau.org">www.gouttedeau.org</a>

Source : *Elaboration de l'auteur, 2010*

## Annexe 10: Catégorie d'ONG éligibles pour les contributions aux programmes

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de sources
	1.1 Identité	1.1 Une organisation à but non lucratif, ancrée dans la société suisse et disposant de la capacité à mobiliser un large éventail de ressources financières.	1.1.1 Il s'agit d'une organisation à but non lucratif	1.1.1.1 Les statuts de l'organisation définissent celle-ci comme une organisation à but non lucratif.	Statuts de l'organisation
			1.1.2 L'organisation est ancrée dans la société suisse	1.1.1.2 En général, les dons à cette organisation permettent de bénéficier d'une déduction d'impôt auprès des autorités fiscales.	Liste des cantons qui reconnaissent les dons.
				1.1.2.1 Le siège principal (Hauptsitz) de l'organisation se trouve en Suisse	Adresse selon registre du commerce/Rapport annuel ou statut
				1.1.2.2 La majorité des membres de son organe stratégique est domiciliée en Suisse ou y exercent leur activité principale.	Jahresbericht/website
	1.2 Engagement en faveur des politiques de développement	1.2 Il s'agit d'une organisation avec une solide expérience dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire) qui s'implique pour la sensibilisation de la population suisse à ces questions et fait preuve d'un engagement actif pour les questions de développement.	1.2.3 Participation active en Suisse à la sensibilisation de la population aux questions de développement grâce à une politique d'information et d'éducation	1.1.2.3 L'organisation dispose en Suisse d'une base qualifiable, comme par exemple, ses liens syndicaux, ses liens ecclésiastiques, ses appartenances à des associations, son réseau avec le monde de l'économie, son réseau de volontaires, membres donateurs, ou autres.	Base de données donateurs, rapport annuel ou autre exemple qui montre l'ancrage
				1.1.3 Elle dispose de la capacité à mobiliser en Suisse des ressources financières d'au minimum CHF 2 millions par an (à l'exclusion des contributions de la Confédération)	Rapport annuel ou rapport financier
				1.1.3.1 L'organisation a récolté en Suisse et au Liechtenstein des fonds (à l'exclusion de ceux de la Confédération) à hauteur d'un minimum de CHF 2 millions par an durant les trois dernières années.	Rapport annuel/ Rapport financier
				1.2.1 L'activité dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire) constitue une activité principale de l'organisation	1.2.1.1 Les fonds alloués à des activités de coopération internationale au développement (Sud/Est/AH) représentent au minimum un tiers du budget de l'organisation ou un montant de +CHF 10 millions.
1. Identité et engagement en faveur des politiques de développement	1.2 Engagement en faveur des politiques de développement	1.2 Il s'agit d'une organisation avec une solide expérience dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire) qui s'implique pour la sensibilisation de la population suisse à ces questions et fait preuve d'un engagement actif pour les questions de développement.	1.2.2 L'organisation possède une expérience avérée d'au moins 10 ans dans le domaine du développement international et / ou de l'aide humanitaire	1.2.2.1 L'organisation a bénéficié dans les dix dernières années de fonds institutionnels et mis en œuvre des programmes de développement en partenariat avec des donateurs institutionnels reconnus tels que la DDC, la Chaîne du Bonheur, ECHO,...	Site web, rapport annuel ou autres exemples qui montrent ces 10 ans d'expérience
				1.2.2.2 L'organisation peut démontrer à travers ses rapports annuels son implication dans les dix dernières années dans des programmes de développement et/ou d'aide humanitaire.	Rapport annuel
				1.2.3.1 L'organisation définit dans ses statuts et/ou sa stratégie le travail d'éducation et de sensibilisation comme l'une de ses missions.	Statuts/stratégie ou autre exemple
				1.2.3.2 L'organisation dispose sur son site web ou en format papier de documents ou articles contribuant à la sensibilisation de la population aux questions de développement.	Site web, publications, articles divers
			1.2.4 Engagement actif sur les questions de développement: utilisation de l'expérience opérationnelle pour aider à façonner des conditions-cadres favorables au développement en Suisse et à l'étranger, en coopération avec les partenaires locaux	1.2.3.3 L'organisation peut montrer des activités pour la sensibilisation thématique des questions liées au développement et tout en promouvant des enjeux pertinents (actions pas destinées prioritairement à la mobilisation de fonds).	Rapports d'activité, exemples de campagnes de sensibilisation
				1.2.4.1 L'organisation peut démontrer son engagement en faveur des questions de développement en Suisse et/ou à l'étranger	Exemple de rapport d'activités Articles journaux, magazines...

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de sources
2. Gouvernance et stratégie			2.2.4 Existence d'un plan opérationnel de la stratégie définissant un programme pertinent, cohérent, ciblé et qui fasse usage des synergies disponibles au sein du programme et orienté sur des hypothèses d'impact	2.2.4.2 L'organisation définit des hypothèses d'impact ambitieuses et précises. Ces hypothèses doivent tenir compte du contexte et des particularités du lieu d'intervention.	Différents exemples, comme documents stratégiques, programme
			2.2.5 Existence d'un programme global s'étendant au moins sur 2 continents, mais avec une concentration géographique et une cohérence thématique	2.2.5.1 Nombre de continents et pays couverts par les programmes de l'organisation. Regroupement thématique des pays couverts.	Plan opérationnel; rapport annuel, website, ...
	2.3 Transparence et redevabilité	2.3 Une organisation qui répond aux exigences légales liées à son statut juridique et fait preuve de transparence dans la communication sur ses comptes et ses activités.	2.3.1 Publication d'un rapport annuel incluant les états financiers révisés (CO) et selon Swiss GAAP RPC 21	2.3.1.1 Les comptes sont signés par un réviseur qualifié et approuvés selon Swiss GAAP RPC 21. Ils tiennent également compte des exigences de la DDC spécifiés dans ses termes de contrat.	Rapport annuel, rapports financiers, rapport financier de la contribution de programme
			2.3.2 Transparence sur la politique salariale des organes dirigeants	2.3.2.1 La rémunération des instances dirigeantes figure de manière séparée dans les comptes publiés dans le rapport annuel (selon RPC 21 chiffre 36)	Rapport annuel ou rapport financier
			2.3.3 Équité, éthique et utilisation optimale des ressources dans la collecte de fonds	2.3.3.1 Les activités de l'organisation correspondent avec l'image véhiculée par l'organisation dans le cadre de sa communication pour la recherche de fonds.	Certification ZEWO
				2.3.3.2 Le matériel de communication démontre un respect de la dignité des personnes et communautés pour lesquelles l'organisation s'engage.	L'exemple de matériel de communication, website
				2.3.3.3 L'organisation dispose d'un code de conduite ou document équivalent (par exemple règlement du personnel) qui définit son approche et celle de ses collaborateurs sur des questions éthiques telles que la corruption, le professionnalisme ou la diversité dans la collecte de fonds	Code de conduite, concept de recherche de fonds ou autre document
			2.3.4 L'organisation en question doit bénéficier au minimum du label ZEWO.	2.3.4.1 L'organisation dispose d'une certification ZEWO valide et à jour	Certification ZEWO
			2.3.5 Transparence et traçabilité de l'affectation des fonds dans les différents projets mis en œuvre	2.3.5.1 Le rapport annuel inclut les comptes et est librement disponible sur le site web de l'organisation	Site web
				2.3.5.2 Les comptes établis pour le rapport financier détaillent l'allocation des fonds par projet et catégorie de dépenses et permettent la compréhension de l'allocation des fonds.	Rapport annuel, rapports financiers révisés
				2.3.5.3 Le système comptable de l'organisation permet d'affecter les dépenses par catégorie de dépense, projet et origine des fonds. Le système est systématiquement utilisé.	Rapport annuel, rapports financiers Visite de l'organisation
		3.1.1 Solide situation financière	3.1.1.1 L'organisation a défini et met en œuvre une politique de réserves en relation avec les risques de son activité. La politique de réserves définit également la politique en termes d'investissement des réserves.	Rapport annuel Rapports financiers Politique de réserves Règlement financier	
			3.1.1.2 L'organisation dispose d'une base de financement suffisamment large pour ne pas dépendre trop des contributions de la Confédération.	Rapport annuel ou rapport financier	
			3.1.2.1 L'organisation dispose d'un ensemble de processus, ou d'un manuel de gestion financière qui identifient et décrivent les processus liés aux finances. Elle les utilise pour des questions telles que: la formulation des budgets, la gestion des liquidités, l'allocation du produit des intérêts, la politique sur les pertes et gains de change, la politique sur l'utilisation des fonds nondépendés, la politique de transfert des fonds aux partenaires, la politique sur l'autorisation des dépenses (double signature) la séparation des tâches	Manuel ou règlement de gestion financière et/ou règlement des signatures	

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de sources
3. Systèmes et gestion de la performance	3.1 Systèmes	3.1 Une organisation qui dispose de ressources et de systèmes lui permettant de gérer de manière adaptée les questions financières, logistiques, RH et IT.	3.1.2 Existence d'un système de Contrôle Interne basé sur la gestion des risques	3.1.2.2 L'organisation dispose d'un système qui conduit régulièrement des revues de ses processus dans le but d'améliorer son fonctionnement et limiter les risques.	Exemples d'instruments
				3.1.2.3 L'organisation peut démontrer l'existence et l'utilisation d'un système de suivi et réponse aux déviations (budgétaires et opérationnelles).	Exemple de rapports de projets intermédiaires et finaux ou description du système
				3.1.2.4 Existence et utilisation d'un système pour l'évaluation et le suivi des partenaires (opérationnel et financier).	Exemples de rapports opérationnels et financiers ou description du système
				3.1.2.5 L'organisation a conduit une évaluation de ses risques opérationnels, financiers et légaux (compliance) et a établi sur cette base un plan d'action (par exemple SCI) qui est régulièrement suivi.	Matrice des risques ou équivalent et plan d'action mis à jour SCI piloté par la gestion des risques
				3.1.3.1 L'organisation a pris position vis-à-vis de ses collaborateurs et fournisseurs sur les questions de corruption	Exemple de prise de position (contrat, règlement,...)
			3.1.3 Existence de règles appropriées pour l'achat de biens et de services permettant de prévenir et identifier les problèmes de fraude et de corruption	3.1.3.2 L'organisation dispose d'un manuel, de directives ou autres sources détaillant les règles à suivre lors de l'achat de biens ou services.	Exemple de sensibilisation à la corruption, Manuel
				3.1.4.1 Il existe un organigramme de l'organisation définissant des lignes de responsabilité claires et garantissant une séparation des tâches appropriée.	organigramme
				3.1.4.2 L'organisation dispose de lignes directrices guidant la gestion des ressources humaines, tant pour la rémunération, les questions administratives et la gestion de la performance. Il existe également des règles spécifiques pour les employés expatriés et/ou locaux.	Manuel, lignes directrices ou règlement du personnel (exemples de manuel de personnel pour un continent/pays/bureau)
				3.1.4.3 Tout employé dispose d'un cahier des charges correspondant à son poste et détaillant ses responsabilités.	Exemple de cahier des charges pour les postes les plus représentatifs.
				3.1.4.4 L'organisation a défini une politique de formation pour ses employés et elle la concrétise à travers des formations appropriées	Politique de formation ou exemples de formations suivis par les personnes impliquées
	3.2 Méthodologie de gestion des projets	3.2 Une organisation disposant de méthodologie de gestion de projet/programme répondant aux critères d'efficacité, de redevabilité et une	3.1.5 Existence de systèmes informatiques garantissant l'efficacité du travail et l'intégrité des documents et informations financières et de projet.	3.1.5.1 Il existe dans l'organisation un système de niveaux pour l'accès au système informatique et les modifications qu'on peut y apporter.	Documentation des accès informatiques ou équivalent et/ou visite de la DDC
				3.1.5.2 Les logiciels informatiques en place sont appropriés. Ils permettent une gestion transparente et en temps réel des flux financiers ainsi que les outils nécessaires à la communication et à la préparation & suivi de projets	Brève description du système informatique et/ou visite de la DDC
				3.1.5.3 L'organisation conduit régulièrement des sauvegardes de ses données et dispose de back up hors site.	Brève description du système de sauvegarde et/ou visite de la DDC
				3.2.1.1 Les status de l'organisation définissent le pouvoir de décision aux différents niveaux de l'organisation, concernant la mise en oeuvre des programmes/projets.	Manuel ou règlement des compétences
			3.2.1 Existence et mise en œuvre des processus et outils de décision	3.2.1.2 Les décisions de l'organe stratégique ou exécutif sont documentées et archivées de manière transparente.	Manuel règlement de décisions ou brève description du système de documentation
				3.2.2.1 L'organisation dispose d'un manuel de gestion de projet ou document équivalent qui réponde aux standards établis dans le secteur.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)
				3.2.2.2 L'organisation dispose d'un système sur le monitoring et l'évaluation adapté à son activité.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)
				3.2.3.1 L'organisation fixe des objectifs clairs, et met en place, avec ses partenaires, la possibilité de les vérifier.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)



	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de sources
		redevabilité et une utilisation optimale des ressources.	<b>3.2.3</b> Systèmes de suivi, d'évaluation et de capitalisation d'expérience en place	<b>3.2.3.2</b> L'organisation procède régulièrement à des évaluations des projets et programmes qu'elle finance.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM) ou listes des évaluations de l'année précédente
				<b>3.2.3.3</b> L'organisation peut démontrer qu'elle intègre le résultat des évaluations à ses pratiques.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM) ou description du processus
	<b>3.3 Contrôle qualité</b>	<b>3.3</b> Une organisation disposant d'un système de gestion de la qualité et des risques permettant de minimiser l'occurrence des risques et réduire leur impact.	<b>3.3.1</b> Existence d'un système de gestion de la qualité	<b>3.3.1.1</b> L'organisation dispose de méthodologies ou de directives appropriées définissant les standards de qualité.	Exemple d'instrument de gestion de la qualité comme: méthodologies et directives existantes, etc
			<b>3.3.2</b> Contrôle de l'utilisation des ressources orienté sur l'efficacité et l'efficience	<b>3.3.2.1</b> L'organisation dispose d'un processus pour contrôler l'utilisation de ses ressources orienté sur l'efficacité et sur l'efficience	Description du processus

Source : DDC (2011b)

## Annexe 11: ONG éligibles pour les contributions de fokus

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de Sources
	1.1 Identité	1.1 Une organisation à but non lucratif, ancrée dans la société suisse et disposant de la capacité à mobiliser un large éventail de ressources financières.	1.1.1 Il s'agit d'une organisation à but non lucratif	1.1.1.1 Les statuts de l'organisation définissent celle-ci comme une organisation à but non lucratif.	Statuts de l'organisation
			1.1.2 L'organisation est ancrée dans la société suisse	1.1.1.2 En général, les dons à cette organisation permettent de bénéficier d'une déduction d'impôt auprès des autorités fiscales.	Liste des cantons qui reconnaissent les dons.
				1.1.2.1 Le siège principal (Hauptsitz) de l'organisation se trouve en Suisse	Adresse selon registre du commerce/Rapport annuel ou site
				1.1.2.2 La majorité des membres de son organe stratégique est domiciliée en Suisse ou y exercent leur activité principale.	Jahresbericht/website
				1.1.2.3 L'organisation dispose en Suisse, à travers son réseau spécifique, d'une base qualifiable, comme par exemple, ses liens syndicaux, ses liens ecclésiastiques, ses appartenances à des associations, son réseau avec le monde de l'économie, son réseau de volontaires, membres donateurs, ou autres.	Base de données donateurs, rapport annuel ou autre exemple qui montre l'ancrage
		1.1.3 Elle dispose de la capacité à mobiliser de préférence en Suisse des ressources financières (à l'exclusion des contributions de la Confédération)	1.1.3.1 L'organisation a récolté de préférence en Suisse et au Liechtenstein des fonds (à l'exclusion de ceux de la Confédération).	Rapport annuel ou rapport financier	
1. Identité et engagement en faveur des politiques de développement	1.2 Engagement en faveur des politiques de développement	1.2 Il s'agit d'une organisation avec une solide expérience dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire) qui s'implique pour la sensibilisation de la population suisse à ces questions et fait preuve d'un engagement actif pour les questions de développement.	1.2.1 L'activité dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire) constitue une activité principale de l'organisation	1.2.1.1 Les fonds alloués à des activités de coopération internationale au développement (Sud/Est/AH) représentent au minimum un tiers du budget de l'organisation ou un montant de +CHF 10 millions.	Rapport annuel/ Rapport financier
			1.2.2 L'organisation possède une expérience avérée d'au moins 10 ans dans le domaine du développement international et / ou de l'aide humanitaire	1.2.2.1 L'organisation a bénéficié dans les dix dernières années de fonds institutionnels et mis en œuvre des programmes de développement en partenariat avec des donateurs institutionnels reconnus tels que la DDC, la Chaîne du Bonheur, ECHO,...	Site web, rapport annuel ou autres exemples qui montrent ces 10 ans d'expérience
				1.2.2.2 L'organisation peut démontrer à travers ses rapports annuels son implication dans les dix dernières années dans des programmes de développement et/ou d'aide humanitaire.	Rapport annuel
			1.2.3 Participation active en Suisse sur les questions de développement à travers la mise en réseau des thèmes spécifiques de l'organisation, afin de partager/mettre en valeur cette spécificité.	1.2.3.1 L'organisation peut démontrer dans le cadre de ses activités la mise en valeur de sa spécificité.	Rapports d'activités Exemples de campagnes de sensibilisation
	1.3 Approche de la coopération et du partenariat	1.3 Une organisation qui collabore activement avec les autres acteurs du développement et s'engage à apporter sa contribution au développement de la capacité de ses partenaires sur le terrain.	1.3.1 Participation active à des alliances et réseaux avec d'autres acteurs du développement (Suisse et internationaux) en vue du partage réciproque des expériences et compétences thématiques et programmatiques, ainsi qu'une promotion active d'alliances	1.3.1.1 Affiliation à une ou des alliances/réseaux pertinents aux mondes du développement en Suisse et/ou à l'étranger	Justification d'affiliation au sein d'alliances/réseaux en question
			1.3.2 Engagement pour le renforcement des partenaires dans leur méthodologie (approches/instruments et les compétences thématiques), organisation, mise en réseau, expérience, plaidoyer et capacité d'autofinancement (développement de la capacité)	1.3.2.1 L'organisation dispose d'un système destiné à faciliter l'évaluation initiale de ses partenaires, la phase pilote ainsi que l'identification des domaines dans lesquels elle peut renforcer leurs capacités	Exemple de rapport d'évaluation partenaire.
				1.3.2.2 L'organisation dispose d'accords de partenariats (par exemple Memorandum of Understanding, contrat de coopération) qui définissent le cadre de la coopération avec ses partenaires ainsi que ses engagements à titre de renforcement des capacités de ses partenaires à long terme lorsque cela est nécessaire.	Exemple d'accord de partenariat Exemples de contrats de coopération

	Catégorie	Descriptif terrain	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de Sources
				1.3.2.3 L'objectif du renforcement des partenaires est documenté et détaillé comme une tâche clé pour les collaborateurs qui s'en occupent, en Suisse ou à l'étranger ou dans les documentations de planification ou dans les accords de coopération	Cahier des charges/description de poste des employés responsables ou documents de planification (divers document)
	2.1 Structure de la gouvernance	2.1 Une organisation dotée d'une structure de gouvernance qui garantit l'indépendance de son orientation stratégique et de ses différents organes.	2.1.1 Séparation entre les organes bénévoles à vocation de conduite stratégique et les organes exécutifs et professionnels	2.1.1.1 Les statuts de l'organisation définissent clairement la composition et le rôle de l'organe de conduite stratégique et de l'organe exécutif.	Statuts de l'organisation, rapport annuel avec liste des membres de l'organe stratégique et exécutif
			2.1.2 Organe stratégique comprenant un minimum de 5 Membres Indépendants	2.1.2.1 L'organe stratégique comprend un minimum de 5 membres. Ceux-ci n'ont pas de lien de famille entre eux ou avec l'organe exécutif de l'organisation.	Statuts de l'organisation, rapport annuel avec liste des membres de l'organe stratégique et exécutif
			2.1.3 Indépendance dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et le contrôle de l'utilisation des ressources de l'organisation	2.1.3.1 Evidance de l'existence d'une stratégie distincte qui réponde aux priorités telles que définies par l'organe stratégique en Suisse.	Document stratégique
2. Gouvernance et stratégie	2.2 Stratégie (existence) et capacité de mise en œuvre	2.2 Une organisation qui dispose d'une stratégie claire, cohérente et dispose des ressources nécessaires pour la mettre en œuvre.	2.2.1 Existence d'une stratégie cohérente, basée sur un solide modèle de développement et définissant un profil clair et spécifique pour l'organisation en question	2.2.1.1 Le document stratégique démontre une compréhension des principes du développement et inclut une perspective des questions transversales telles que l'environnement, l'éducation, les droits de l'homme, ou les questions de genre (gender)	Document stratégique
			2.2.2 L'institution doit disposer au sein de ses ressources humaines de personnel hautement qualifié et bénéficiant d'une importante expérience dans le domaine de la coopération internationale au développement (Sud / Est / Aide humanitaire)	2.2.1.2 Démonstration d'une correspondance (alignement stratégique) entre les objectifs stratégiques, les programmes et les activités.	Document stratégique Plan opérationnel
			2.2.3 Existence d'une spécificité technique/thématique particulière	2.2.2.1 Présentation d'un choix de personnes les plus impliquées dans le travail de coopération internationale au développement ainsi que leur rôle dans l'organisation.	Description des poste correspondants (nom, fonction, formation, expérience pertinente)
			2.2.4 Existence d'un plan opérationnel de la stratégie définissant un programme pertinent, cohérent, ciblé et qui fasse usage des synergies disponibles au sein du programme et orienté sur des hypothèses d'impact	2.2.3.1 L'organisation possède une technique ou une thématique particulière qui la démarque clairement et qui lui sert de base au développement de son identité et de son assise	Documents présentant la spécificité avec exemples concrets
			2.2.5 Existence d'un plan opérationnel de projets concentré dans une région.	2.2.4.1 Le plan opérationnel de l'organisation doit pouvoir faire référencer la pertinence de sa spécificité, par au moins une division de la DDC.	Plan opérationnel, rapport interne de la DDC
			2.3.1 Publication d'un rapport annuel incluant les états financiers révisés (CO) et selon Swiss GAAP RPC 21	2.2.4.2 L'organisation définit des hypothèses d'impact ambitieuses et précises. Ces hypothèses doivent tenir compte du contexte et des particularités du lieu d'intervention.	Différents exemples, comme documents stratégiques, programme
			2.3.2 Transparence sur la politique salariale des organes dirigeants	2.2.5.1 Le plan opérationnel doit être concentré dans une région (pas uniquement des pays prioritaires de la DDC).	Rapport interne de la DDC, plan opérationnel; rapport annuel
				2.3.1.1 Les comptes sont signés par un réviseur qualifié et approuvés selon Swiss GAAP RPC 21. Ils tiennent également compte des exigences de la DDC spécifiés dans ses termes de contrat.	Rapport annuel, rapports financiers, rapport financier de la contribution de programme
				2.3.2.1 La rémunération des instances dirigeantes figure de manière séparée dans les comptes publiés dans le rapport annuel (selon RPC 21 chiffre 36)	Rapport annuel ou rapport financier
				2.3.3.1 Les activités de l'organisation correspondent avec l'image véhiculée par l'organisation dans le cadre de sa communication pour la recherche de fonds.	Certification ZEWO

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de Sources
	<b>2.3 Transparence et redevabilité</b>	<b>2.3</b> Une organisation qui répond aux exigences légales liées à son statut juridique et fait preuve de transparence dans la communication sur ses comptes et ses activités.	<b>2.3.3</b> Équité, éthique et utilisation optimale des ressources dans la collecte de fonds	<b>2.3.3.2</b> Le matériel de communication démontre un respect de la dignité des personnes et communautés pour lesquelles l'organisation s'engage.	L'exemple de matériel de communication, website
				<b>2.3.3.3</b> L'organisation dispose d'un code de conduite ou document équivalent (par exemple règlement du personnel) qui définit son approche et celle de ses collaborateurs sur des questions éthiques telles que la corruption, le professionnalisme ou la diversité dans la collecte de fonds	Code de conduite, concept de recherche de fonds ou autre document
			<b>2.3.4</b> L'organisation en question doit bénéficier au minimum du label ZEWO.	<b>2.3.4.1</b> L'organisation dispose d'une certification ZEWO valide et à jour	Certification ZEWO
			<b>2.3.5</b> Transparence et traçabilité de l'affectation des fonds dans les différents projets mis en œuvre	<b>2.3.5.1</b> Le rapport annuel inclut les comptes et est librement disponible sur le site web de l'organisation	Site web
				<b>2.3.5.2</b> Les comptes établis pour le rapport financier détaillent l'allocation des fonds par projet et catégorie de dépenses et permettent la compréhension de l'allocation des fonds.	Rapport annuel, rapports financiers révisés
				<b>2.3.5.3</b> Le système comptable de l'organisation permet d'affecter les dépenses par catégorie de dépense, projet et origine des fonds. Le système est systématiquement utilisé.	Rapport annuel, rapports financiers Visite de l'organisation
	<b>3.1 Systèmes</b>	<b>3.1</b> Une organisation qui dispose de ressources et de systèmes lui permettant de gérer de manière adaptée les questions financières, logistiques, RH et IT.	<b>3.1.1</b> Solide situation financière	<b>3.1.1.1</b> L'organisation a défini et met en œuvre une politique de réserves en relation avec les risques de son activité. La politique de réserves définit également la politique en termes d'investissement des réserves.	Rapport annuel Rapports financiers Politique de réserves Règlement financier
				<b>3.1.1.2</b> L'organisation dispose d'une base de financement suffisamment large pour ne pas dépendre trop des contributions de la Confédération.	Base de données donateurs, rapport annuel
			<b>3.1.2</b> Existence d'un système de Contrôle Interne basé sur la gestion des risques	<b>3.1.2.1</b> L'organisation dispose d'un ensemble de processus, ou d'un manuel de gestion financière qui identifient et décrivent les processus liés aux finances. Elle les utilise pour des questions telles que: la formulation des budgets, la gestion des liquidités, l'allocation du produit des intérêts, la politique sur les pertes et gains de change, la politique sur l'utilisation des fonds non dépensés, la politique de transfert des fonds aux partenaires, la politique sur l'autorisation des dépenses (double signature), la séparation des tâches.	Manuel ou règlement de gestion financière et/ou règlement des signatures
				<b>3.1.2.2</b> L'organisation dispose d'un système qui conduit régulièrement des revues de ses processus dans le but d'améliorer son fonctionnement et limiter les risques.	Exemples d'instruments
				<b>3.1.2.3</b> L'organisation peut démontrer l'existence et l'utilisation d'un système de suivi et réponse aux déviations (budgétaires et opérationnelles).	Exemple de rapports de projets intermédiaires et finaux ou description du système
				<b>3.1.2.4</b> Existence et utilisation d'un système pour l'évaluation et le suivi des partenaires (opérationnel et financier).	Exemples de rapports opérationnels et financiers ou description du système
				<b>3.1.2.5</b> L'organisation a conduit une évaluation de ses risques opérationnels, financiers et légaux (compliance) et a établi sur cette base un plan d'action (par exemple SCI) qui est régulièrement suivi.	Matrice des risques ou équivalent et plan d'action mis à jour SCI piloté par la gestion des risques
			<b>3.1.3</b> Existence de règles appropriées pour l'achat de biens et de services permettant de prévenir et identifier les problèmes de fraude et de corruption	<b>3.1.3.1</b> L'organisation a pris position vis-à-vis de ses collaborateurs et fournisseurs sur les questions de corruption	Exemple de prise de position (contrat, règlement,...)
				<b>3.1.3.2</b> L'organisation dispose d'un manuel, de directives ou autres sources détaillant les règles à suivre lors de l'achat de biens ou services.	Exemple de sensibilisation à la corruption, Manuel

	Catégorie	Descriptif	Critères spécifiques	Indicateurs	Exemples de Sources
3. Systèmes et gestion de la performance			3.1.4 Existence de règles appropriées pour la gestion des ressources humaines	3.1.4.1 Il existe un organigramme de l'organisation définissant des lignes de responsabilité claires et garantissant une séparation des tâches appropriée.	organigramme
				3.1.4.2 L'organisation dispose de lignes directrices guidant la gestion des ressources humaines, tant pour la rémunération, les questions administratives et la gestion de la performance. Il existe également des règles spécifiques pour les employés expatriés et/ou locaux.	Manuel, lignes directrices ou règlement du personnel (exemples de manuel de personnel pour un continent/pays/bureau)
				3.1.4.3 Tout employé dispose d'un cahier des charges correspondant à son poste et détaillant ses responsabilités.	Exemple de cahier des charges pour les postes les plus représentatifs.
				3.1.4.4 L'organisation a défini une politique de formation pour ses employés et elle la concrétise à travers des formations appropriées	Politique de formation ou exemples de formations suivis par les personnes impliquées
			3.1.5 Existence de systèmes informatiques garantissant l'efficacité du travail et l'intégrité des documents et informations financières et de projet.	3.1.5.1 Il existe dans l'organisation un système de niveaux pour l'accès au système informatique et les modifications qu'on peut y apporter.	Documentation des accès informatiques ou équivalent et/ou visite de la DDC
				3.1.5.2 Les logiciels informatiques en place sont appropriés. Ils permettent une gestion transparente et en temps réel des flux financiers ainsi que les outils nécessaires à la communication et à la préparation & suivi de projets	Brève description du système informatique et/ou visite de la DDC
				3.1.5.3 L'organisation conduit régulièrement des sauvegardes de ses données et dispose de back up hors site.	Brève description du système de sauvegarde et/ou visite de la DDC
				3.2.1.1 Les status de l'organisation définissent le pouvoir de décision aux différents niveaux de l'organisation, concernant la mise en oeuvre des programmes/projets.	Manuel ou règlement des compétences
	3.2 Méthodologie de gestion des projets	3.2 Une organisation disposant de méthodologie de gestion de projet/programme répondant aux critères d'efficacité, de redevabilité et une utilisation optimale des ressources.	3.2.1 Existence et mise en œuvre des processus et outils de décision	3.2.1.2 Les décisions de l'organe stratégique ou exécutif sont documentées et archivées de manière transparente.	Manuel règlement de décisions ou brève description du système de documentation
				3.2.2.1 L'organisation dispose d'un manuel de gestion de projet ou document équivalent qui réponde aux standards établis dans le secteur.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)
			3.2.2 Existence et mise en œuvre de gestion du cycle de projet de manière efficiente	3.2.2.2 L'organisation dispose d'un système sur le monitoring et l'évaluation adapté à son activité.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)
				3.2.3.1 L'organisation fixe des objectifs clairs, et met en place, avec ses partenaires, la possibilité de les vérifier.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM)
			3.2.3 Systèmes de suivi, d'évaluation et de capitalisation d'expérience en place	3.2.3.2 L'organisation procède régulièrement à des évaluations des projets et programmes qu'elle finance.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM) ou listes des évaluations de l'année précédente
				3.2.3.3 L'organisation peut démontrer qu'elle intègre le résultat des évaluations à ses pratiques.	Document ou manuel gestion de projet ou équivalent (PCM) ou description du processus
	3.3 Contrôle qualité	3.3 Une organisation disposant d'un système de gestion de la qualité et des risques	3.3.1 Existence d'un système de gestion de la qualité	3.3.1.1 L'organisation dispose de méthodologies ou de directives appropriées définissant les standards de qualité.	Exemple d'instrument de gestion de la qualité comme: méthodologies et directives existantes, etc
			3.3.2 Contrôle de l'utilisation des ressources orienté sur l'efficacité et	3.3.2.1 L'organisation dispose d'un processus pour contrôler	Description du processus

Source DDC (2011a)

## BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, G. & YELLEN, J. (1986) *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Orlando, Fla, Academic Press
- AKERLOF, G. A. (1970) The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500
- ALTERMAT, U. (1993) *Conseil fédéral : dictionnaire biographique des cent premiers conseillers fédéraux*, Yens: Cabédita.
- ANDREONI, J. (1990) Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving, *The Economic Journal*, 100(401), 464-477.
- ARROW, K. J. (1963) Uncertainty and the welfare economics of medical care, In: J.-J. Laffont (Ed.), *The principal agent model : the economic theory of incentives* (pp. 33-65). Chetelnham: E. Elgar.
- BARNARD, C. (1971) *Functions of the Executive*, Cambridge Mass., Harvard University Press
- BÉNASSY-QUÉRÉ, A., COEURÉ, B. et al. (2009) *Politique économique*, Paris, de Boeck
- BESLEY T. & GHATAK M. (2003) *Competition and Incentives with Motivated Agents*, London, London School of Economics and Political Science.
- BOB C. (2005) *The Marketing of Rebellion. Insurgents, Media, and International Activism*, Cambridge, Cambridge University Press
- BM (2010) *NGOs*, consulté le 29.09.2010, sur <http://go.worldbank.org/6M822IO520>
- BOLTON, P. & DEWATRIPONT, M. (2005) *Contract Theory*, Cambridge, The MIT Press
- BORDA, J.-C. D. (1781) *Mémoire sur les élections au scrutin*, Paris, Imprimerie royale, Histoire de l'Académie royale des sciences
- BOWEN, H. (1943) The Interpretation of Voting in the Allocation of Economic resources", *Quarterly Journal of Economics*(58), 27-48
- BROWN, D. S., BROWN, J. C., et al. (2008) Who gives, who receives and who wins?: Transforming capital into political change through nongovernmental organizations, *Comparative Political Studies*, 41(1), 24-47
- CARBONNIER G, SCHOENENBERGER A, ZARIN M., OUNI M. La SPADA L., (2012) Effets économiques de l'aide publique au développement en suisse, *Revue internationale de politique de développement, Working paper*, consulté le 30 novembre 2012 sur: <http://poldev.revues.org/1284>
- CCE (2000) *La commission et les organisations non gouvernementales : Le renforcement du partenariat*, Bruxelles
- CdG (2012) *Rapport annuel 2011 des Commissions de gestion et de la Délégation des Commissions de gestion des Chambres fédérales*, 12.004, p.47, consulté le 01.05.2012 sur : <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2012/6301.pdf>

- CF (2005) *Auftragsvergaben der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit*, consulté le 15.02.2011, sur :  
[http://www.efk.admin.ch/pdf/1212\\_BE\\_DEZA\\_Auftragsvergaben\\_pub\\_Website.pdf](http://www.efk.admin.ch/pdf/1212_BE_DEZA_Auftragsvergaben_pub_Website.pdf)
- CF (21 août 2009) *Collaboration entre l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales: Rapport de synthèse du Contrôle parlementaire de l'administration à l'attention de la Commission de gestion du Conseil des Etats* le 07.01.2011, sur  
<http://www.parlament.ch/f/organe-mitglieder/kommissionen/parlamentarische-verwaltungskontrolle/veroeffentlichungen/berichte-2009-2010/Documents/synthesebericht-pvk-ngo-2009-06-10-f.pdf>
- CF (2010) *Collaboration entre l'administration fédérale et les organisations non gouvernementales: Rapport du 21 août 2009 de la Commission de gestion du Conseil des Etats, Avis du Conseil fédéral*
- CF (2005) *Auftragsvergaben der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit*, consulté le 15.12.12 sur:  
[http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk\\_dokumente/publikationen/evaluationen/Evaluationen%20%289c%29/1212\\_BE\\_DEZA\\_Auftragsvergaben\\_pub\\_Website.pdf](http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/evaluationen/Evaluationen%20%289c%29/1212_BE_DEZA_Auftragsvergaben_pub_Website.pdf)
- CHEVALLAZ, G.-A. (2001) *The challenge of neutrality*, Lanham Maryland [etc.], Lexington Books
- CINFO (2011), *Rapport sur le marché suisse du travail de la CI 2010*, Bienne, consulté le 14.12.12 sur: [http://www.cinfo.ch/org/inhalte/private/download/AMB\\_F\\_def.pdf](http://www.cinfo.ch/org/inhalte/private/download/AMB_F_def.pdf)
- COASE, R. H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, 4(16), 386-405
- COLLIER, P. (2008) *The Bottom Billion*. Oxford, Oxford University Press.
- COMBESSIE, J.-C. (1996) *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte
- COOLEY, A. & RON, J. (2002) The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action, *International Security*, 27, 5-39.
- COUPRIE, S. (2012) Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité, dans : *Mondes en développement*, 2012/3 n°159, 59-72
- COVEY, J. G. (1995) Accountability and Affectiveness of NGO Policy Alliances, *Journal of International Development*, 7(6), 857-867
- DAFFLON, B. et MADIES, T. (2008) Décentralisation : quelques principes issus de la théorie du fédéralisme financier, AFD, consulté le 14.12.12 sur:  
<http://www.unifr.ch/finpub/assets/files/FederalismefinancierN42.pdf>
- de DARDEL, J.-J.(1980) *L'évolution en Suisse de la conception de la coopération au développement*, Th. Sc. pol. Genève, HEI333
- de DARDEL, J.-J. D. (1981) *La coopération au développement, certitudes et interrogations*, Genève, IUED
- DDC (2003) *SDC Health Policy 2003–2010*, Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
[www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_en\\_24123.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_24123.pdf)
- DDC (2004) *SDC's interaction with the Swiss NGOs*. Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
[www.deza.admin.ch/de/Home/Wirksamkeit/Evaluationen/Evaluationen\\_Archiv\\_bis\\_2009/ressources/resource\\_en\\_24709.pdf](http://www.deza.admin.ch/de/Home/Wirksamkeit/Evaluationen/Evaluationen_Archiv_bis_2009/ressources/resource_en_24709.pdf)

- DDC (2006) *Les effets économiques de l'aide publique au développement en Suisse*, Berne
- DDC (2007) *Rapport annuel de la coopération internationale de la Suisse, 2006*, Berne
- DDC (2009) *Statistiques, Coopération internationale de la Suisse 2008*, Berne
- DDC (2000) *Conditions générales pour les mandats de la DDC*, Berne, consulté le 15.02.2011, sur:  
[http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Informations\\_destinees\\_aux\\_mandataires](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Informations_destinees_aux_mandataires)
- DDC (2002) *Stratégie multilatérale de la DDC*, Berne, consulté le 15.12.12 sur:  
[www.erweiterungsbeitrag.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_23941.pdf](http://www.erweiterungsbeitrag.admin.ch/ressources/resource_fr_23941.pdf)
- DDC et SECO (2005) *Coopération Multilatérale au Développement: La Stratégie de la Suisse*, Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
[www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_96785.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_96785.pdf)
- DDC (2006) *La DDC et l'éducation; description du soutien à différents pays et institutions partenaires*, consulté le 15.12.12 sur:  
[http://www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_65703.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_65703.pdf)
- DDC (2007a) *Conditions générales (CG) pour les mandats d'exécution de projet*, consulté le 15.02.2011, sur:  
[http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Informations\\_destinees\\_aux\\_mandataires](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Informations_destinees_aux_mandataires)
- DDC (2007b) *Politique ONG: collaboration avec les organisations de développement privées suisses et internationales*, Berne
- DDC (2007c) *Rapport annuel de la coopération internationale de la Suisse, 2006*, Berne, consulté le 14.12.12 sur: [http://www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_157180.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_157180.pdf)
- DDC (2008) *Rapport Annuel; la coopération internationale de la Suisse 2007*, Berne, consulté le 15.12.12 sur: [http://www.deza.admin.ch/ressources/resource\\_fr\\_168567.pdf](http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_168567.pdf)
- DDC (2010a) *Contributions pour les ONG suisses*, consulté le 05.01.2011, sur:  
[http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandataire/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.sdc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandataire/Contributions_pour_ONG)
- DDC (2010b) *Contributions pour les Organisations non gouvernementales suisses*, consulté le 12.10.2010, sur:  
[http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandataire/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandataire/Contributions_pour_ONG)
- DDC (2010c) *Lignes directrices concernant les contributions de la DDC à des projets individuels menés par des ONG suisses*, Berne
- DDC (2010d) *Statistiques: Coopération internationale de la Suisse - 2009*, Berne
- DDC (2011) *Contributions pour les ONG*, consulté le 11.05.2011, sur:  
[http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/Contributions\\_pour\\_ONG](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/Contributions_pour_ONG)



DDC (2011a) *Contribution de fokus - Catégorie 2*. consulté le 17.03.2011, sur: [http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/ressources/resource\\_fr\\_198859.pdf](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/ressources/resource_fr_198859.pdf)

DDC (2011b) *Contribution de programme - Catégorie 1*. consulté le 17.03.2011, sur: [http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La\\_DDC/La\\_DDC\\_en\\_tant\\_que\\_mandant/ressources/resource\\_fr\\_198858.pdf](http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/La_DDC/La_DDC_en_tant_que_mandant/ressources/resource_fr_198858.pdf)

DDC (2011c) *Publications*, consulté le 11.01.2011, sur: <http://www.ddc.admin.ch/fr/Accueil/Documentation/Publications>

*Dictionnaire historique de la Suisse*, consulté le 10.11.2010, sur: <http://www.hls-dhs-dss.ch>

DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationnality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(April), 147-160

DIXIT, A. (2002) Incentives and organisation in the Public Sector, *The Journal of Human Resources*, 37, 696-727

EASLEY, D. & O'HARA, M. (1983) The Economic Role of the Nonprofit Firm. *Bell Journal of Economics*, 14, 531-538.

EDWARDS, M. (1993) Does the Doormat Influence the Boot?: Critical Thoughts on UK NGOs and International Advocacy, *Development in Practice*, 3(3), 163-175

EDWARDS, M. (2009) *Civil Society*, (1ère édition:2004), Cambridge, Polity Press

EGGLY, J.-S. (1968) *L'évolution de la conception de la coopération technique en suisse de 1951 à 1967*, (Vol. Diplôme), Genève, IUHEI

ERLER, B. (1987) *L'aide qui tue*, Lausanne, Ed. d'en bas

FAMA, E. F. & JENSEN, M. C. (1983) Separation of Ownership and Control, *The Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

FATTELAY, P., LABOURDETTE, J.-P. et al. (2008) *Guide du bénévolat*, Paris, Petit Futé

Feuille fédérale (1951) *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la participation de la Confédération au programme d'assistance technique des Nations Unies* (14 février 1951), Berne, consulté le 14.12.12 sur: <http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10092231>

Feuille fédérale (1959). *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'assistance technique fournie par la Suisse aux pays sous-développés* (25 août 1959), Berne, consulté le 14.12.12 sur: <http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10095526>

Feuille fédérale (1961) *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la coopération de la Suisse avec les pays en voie de développement* (5 mai 1961), Berne, consulté le 14.12.12 sur : <http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10097366>

Feuille fédérale (1967) *Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la continuation de la coopération technique de la Confédération avec les pays en voie de*

- développement (27 décembre 1966), Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
<http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10098345>
- Feuille fédérale (2002) *Message concernant la continuation du financement des mesures de politique économique et commerciale au titre de la coopération au développement* (20 nov 2002), Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
<http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10126150>
- Feuille fédérale (2003) *Message concernant la continuation de la coopération technique et de l'aide financière en faveur des pays en développement* (28 mai 2003), Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
<http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10127441>
- Feuille fédérale (2008) *Message concernant la continuation de la coopération technique et de l'aide financière en faveur des pays en développement* (14 mars 2008), Berne, consulté le 14.12.12 sur:  
<http://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10141695>
- Feuille fédérale (2012), *Message concernant la coopération internationale 2013–2016*, (15 février 2012), consulté le 5.12.2012 sur : <http://www.admin.ch/ch/f/ff/2012/2259.pdf>
- FORSTER, J. (1981). La nouvelle contestation de la coopération suisse au développement. In IUED (Ed.), *Annuaire Suisse-Tiers Monde 1981* (pp. 213-222), Genève
- FRIBOULET J.-J. (2012) Les organisations de la société civile : entre plaidoyer et subsidiarité, *Mondes en développement* 2012/3 n°159, 7-10
- FRUMKIN, P. & KIM, M. T. (2001) Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace? *Public Administration Review*, 61(3), 266-275
- FUERTES-FUERTES, I. & LLAUDES, A. M. (2007) Exploring Spanish Nongovernmental Organisations for Development; an Empirical Approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 695-706
- FUST, W. et DEISS, J. (2004) Le rôle des ONG dans la politique de développement de la Suisse, *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2), 117-125
- GAGNON, Y.-C. (2005) *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Quebec, PU.
- GERSTER R. (1996) Die Zusammenarbeit zwischen dem Staat und privaten Hilfswerken, Erfahrungen aus der Schweizerischen Entwicklungspolitik, in : HELMICH H. & BITTNER G. (1996) (Ed) *Der dritte Sektor in der Entwicklungspolitik : Zusammenarbeit zwischen Staat und Nicht-Regierungsorganisationen*, mit einer Dokumentation des ÖFSE-Studentages, Wien, ÖFSE, 1996
- GIBBARD, A. (1973) Manipulation of voting schemes : a general result, *Econometrica*, 41, 587–601
- GLASER B., STRAUSS A.L. (2010) *La découverte de la théorie ancrée*, Paris, Armand Colin
- GUERRIEN, B. & BÉNICOURT, E. (2008) *La théorie économique néoclassique*, Paris, La Découverte

- HANSMANN, H. B. (1980) The Role of Nonprofit Enterprise, *The Yale Law Journal*, 89, 835-901
- Hawkins, D.G., LAKE, D.A., NIELSON, D.I., & J.TIERNEY, M. (Eds.) (2006) *Delegation and Agency in International Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press
- HELMICH H. & BITTNER G. (1996) (Ed) *Der dritte Sektor in der Entwicklungspolitik : Zusammenarbeit zwischen Staat und Nicht-Regierungsorganisationen*, mit einer Dokumentation des ÖFSE-Studentages, Wien: ÖFSE, 1996
- HOLMSTROM, B. & MILGROM, P. (1991) Multitask principal-agent analysis: incentive contracts, asset ownership and job design, *Jornal of Law, Economics and Organisation*, 7, 24-52
- HUG, P. (2005) Don suisse pour les victimes de la guerre, dans: Collectif (Ed.) *Dictionnaire historique de la Suisse*, Hauterive, Editions Gilles Attinger
- HULME, D. & EDWARDS, M. (1997) Too Close to the Powerful, Too Far from the Powrless, In: D. Hulme & M. Edwards (Eds.), *NGOs, States and Donors; Too Close for Comfort?*, Basingstoke ; London : Macmillan Press ; London : Save the Children
- HUME, D. (2007) *A treatise of human nature*, Oxford, Oxford University Press
- IUED (1986) *Annuaire Suisse-Tiers Monde 1986*, Genève
- IUED (1993) *Annuaire Suisse-Tiers Monde 1993*, Genève
- IUED (2004) Vers une nouvelle politique de la DDC envers les ONG, *Annuaire suisse de politique de développement*, 23, 128-142
- JØRGENSEN, G. & UDSHOLT, L. (1993) *The role of Danish development NGOs: Challenges for the future*, Danish Volunteer Service
- KAUL, I. & CONCEIÇÃO, P. (2006) *The new public finance*, New York, Oxford University Press
- KAUL, I., GRUNBERG, I. et al. (2002) La définition des biens publics mondiaux, dans: *Les biens publics mondiaux: la coopération internationale au XXIe siècle* (pp. 27-46). Paris: Economica
- KAUL, I., GRUNBERG, I. et al. (Eds.) (2002) *Les biens publics mondiaux; la coopération internationale au XXIe siècle*. Paris: Economica.
- KOCH, D.-J., WESTENENG, J., et al. (2007) Does Marketisation of Aid Reduce the Country-level Poverty Targeting of Private Aid Agencies?, *The European Journal of Development Research*, 19(4), 636 - 657
- KPGH. (2006) *Swiss NPO-Code*, consulté le 12.10.2010, de [http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss\\_npocode/swiss\\_npo\\_code\\_maerz\\_2010.pdf](http://www.swiss-npocode.ch/cms/images/swiss_npocode/swiss_npo_code_maerz_2010.pdf)
- LAFFONT, J.-J. (Ed.) (2003) *The principal agent model : the economic theory of incentives*, Cheltenham, E. Elgar
- LAFFONT, J.-J. & MARTIMORT, D. (2002) *The theory of incentives: the principal-agent model*, Princeton (etc), Princeton Univ. Press

- LEWIS D, KANJI N (2009) *Non-Governmental Organizations and Development*, Oxon, Routledge
- MARTENS, B., MUMMERT, U., and al. (2002) *Institutional Economics of Foreign Aid*, Cambridge, Cambridge Univ. Press
- MARTIN, J. (1983) Les finances fédérales et l'aide publique au développement. In *Annuaire Suisse-Tiers Monde 1983* (pp. 215-224), Genève, IUED.
- MARTIN, L. M. (2002) L'économie politique de la coopération internationale, dans: Inge Kaul, Marc Stern (Ed.), *Les biens publics mondiaux*, Paris, Economica
- MATZINGER, A. (1991) *Die Anfänge der schweizerischen Entwicklungshilfe*, Berne(etc), Haupt
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(April), 340-363
- MEYER-BISCH P. (2012) Clarifier et développer les caractéristiques de l'organisation civile, *Mondes en développement* 2012/3 n°159, 105-116
- MIGNON, S. (2009) La pérennité organisationnelle, Un cadre d'analyse : introduction, *Revue française de gestion* 02(192), 73-89
- NORTH, N. & GUYER, M. (28 avril 2008) *Der Markt für Konsulentinnen und Konsulenten der internationalen Zusammenarbeit in der Schweiz*, Zurich, Infrac
- OCDE (2009) *Examen du CAD par les pairs: Suisse*, consulté le 07.01.2011, sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/31/44021480.pdf>
- ONU (2009) *Integrated Civil Society Organisations System*, consulté le 01.10.2010, sur: <http://esango.un.org/civilsociety/login.do>
- ONU (2010) *Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale (ONG)?*, consulté le 28.09.2010, sur: <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- PERRIN, J.-F. & CHAPPUIS, C. (2008) *Droit de l'association* (3ème), Zurich, Schutthess
- PERROULAZ G. (2004) Le financement des ONG dans la coopération au développement et l'aide humanitaire : le cas de la Suisse et comparaisons internationales, dans : *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2), consulté le 12 juillet 2012 sur: <http://aspd.revues.org/452>
- RAMANATH, R. (2009) Limits to Institutional Isomorphism: Examining Internal Processes in NGO-Government Interactions, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 51-76
- REINHARDT, G. Y. (2009). Matching Donors and Nonprofits: The Importance of Signaling in Funding Awards. *Journal of Theoretical Politics*, 21(3), 283-309.
- ROBINSON, M. (1997). Privatizing the voluntary sector : NGOs as Public Service Contractors In M. Edwards & D. Hulme (Eds.), *NGOs, states and donors : too close for comfort?* (pp. 59-78). New York: St. Martin's Press, Save the Children.
- RUBIO, F. (2003) *A quoi servent les ONG?* , Grolley, l'Hèbe
- RYFMAN, P. (2009) *Les ONG*, (Nouvelle édition), Paris, La Découverte, Collection Repères

SALAMON, L. M. & ANHEIER, H. K. (1993) The Third Route: Subsidiarity, Third-Party Government and the Provision of Social Services in the United States and in Germany, in OCED (1994) *Local Economic and Employment Development*, Paris, OCDE, 14-34

SALANIÉ, B. (1998) *The economics of contracts*, Cambridge, MIT Press

SCHÜMPERLI, C. (2007) *La politique suisse de solidarité internationale; De la coopération au développement global*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes

SEN, A. (1999) Global Justice; Beyond International Equity, In: I. Kaul, I. Grunberg & M. A. Stern (Eds.), *Global Public Goods; International Cooperation in the 21st Century* (pp. 116-127). Oxford: Oxford University Press.

SEN, A. (2000) *Un nouveau modèle économique, Développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob

SHEHU GREMAUD A. (2012) La relation entre l'Etat et les ONG dans le cadre de l'aide publique au développement: une approche du cas suisse selon le modèle principal-agent, *Mondes en développement*, 2012/3 n°159, 73-88

SIDGWICK, H. (1981) *The methods of ethics*, Cambridge, Hackett

SMITH, A. (1776) Of the Discouragement of Agriculture in the Ancient State of Europe after the fall of the Roman Empire, In J.-J. Laffont (Ed.) (2003) *The principal agent model : the economic theory of incentives*, Cheltenham: E. Elgar.

SMITH, B. (1990) *More than altruism: the politics of private foreign aid*, Princeton NJ, Princeton Univ. Press

SMITH, S. & LIPSKY, M. (1993) *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Cambridge, Harvard University Press

SPENCE, M. (1973) Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374

SPRECHER, T., EGGER, P. et al. (2008) *Swiss Foundation Code 2009* Basel, Helbing&Lichtenhahn

STAMM, C. (2004) Les facteurs déterminant le choix des pays bénéficiaires de l'aide privée suisse, *Annuaire suisse de politique de développement*, 23(2), 83-98

STIGLITZ, J. E. (1975) The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income, *The American Economic Review*, vol. 65(no. 3), 283-300

STRAUSS A., CORBIN J. (2004) *Les fondements de la recherche qualitative*, Academic Press Fribourg, Fribourg, p.133

UN (2000) *United Nations Millennium Declaration* consulté le 23.03.2011, sur: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>

UN (2010) *The Millennium Development Goals Report*, consulté le 23.03.2011, sur: <http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/MDG%20Report%202010%20En%20r15%20-low%20res%2020100615%20-.pdf>

UN (2011), *Objectifs du millénaire*, consulté le 24.03.2011, sur: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

VICKREY, W. (1945) The Effect of Averaging on the Cyclical Sensitivity of the Yield of the Income Tax, *The Journal of Political Economy*, 53(3), 275-277

WALLACE, T., BORNSTEIN, L. et al. (2007) *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, Warwickshire, Practical Action Publishing

WEISBROD, B. A. (1977) Toward a Theory of the Voluntary Sector in a Three-Sector Economy. In B. A. Weisbrod (Ed.), *The Voluntary Non-profit Sector* (pp. 51-76). Lexington, Toronto: Lexington Books.

WESSELINK, B. (2010) *Directory of Development Organizations*, consulté le 01.11.2010, sur: <http://www.devdir.org/files/Switzerland.PDF>

WICKSELL, K. (1896) *Finanztheoretische Unterschuhungen nebst Darstellung und Kritik des Steuerwesens Schwedens*, Jena, Nachdruck: Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1988

ZEWO (2008) *Règlement relatif au label de qualité ZEWO délivré aux organisations d'utilité publique*, consulté le 02.11.2010, sur: [http://www.ZEWO.ch/version\\_f/pdf/Reg\\_Guetes\\_F.pdf](http://www.ZEWO.ch/version_f/pdf/Reg_Guetes_F.pdf)

ZEWO (2010a) *La Fondation ZEWO*, consulté le 12.10.2010, sur: [http://www.ZEWO.ch/version\\_f/label/l\\_index.html](http://www.ZEWO.ch/version_f/label/l_index.html)

ZEWO (2010b) *Pas de crise au niveau des dons*, consulté le 14.03.2011, sur: [http://www.ZEWO.ch/version\\_f/pdf/ZEWOforum\\_3\\_10\\_F.pdf](http://www.ZEWO.ch/version_f/pdf/ZEWOforum_3_10_F.pdf)

ZEWO (2010c) *Statistique ZEWO 2009*, consulté le 12.12.2010, sur: [http://www.ZEWO.ch/version\\_f/pdf/spendenstatistik\\_f\\_09.pdf](http://www.ZEWO.ch/version_f/pdf/spendenstatistik_f_09.pdf)