



Guide du POED pour le
**dialogue avec les
partenaires du
développement
et les bailleurs**



Partenariat des OSCCO
pour l'efficacité du développement



UNE DÉMARCHE DE SOLIDARITÉ QUI DÉCÈLE DANS
LE PLACEMENT ET LA PRIORITÉ DE LA DSD



Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement, 2021. Certains droits réservés.

Le POED détient les droits de cette publication. Elle peut être citée en partie à condition que le POED soit correctement crédité et qu'il fournisse des copies de l'ouvrage final où la citation apparaît.

Secrétariat mondial du POED
3F IBON Center, 114 Timog Ave, Quezon City
Philippines 1103
Avril 2022

Avec le soutien de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement



Guide du POED pour le **dialogue avec les partenaires du développement et les bailleurs**



Partenariat des **OSCCO**
pour l'efficacité du développement
UNE DÉCENNIE DE SOLIDARITÉ DES OSC DANS
LE PLAIDOYER ET LA PRATIQUE DE LA CDD

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes et abréviations	4
Introduction	5
MODULE 1	6
I. Partenariats de développement	8
A. Que sont les partenariats de développement ?	8
B. Comment la CED se traduit-elle dans les partenariats de développement ?	11
C. Quels sont les engagements de la CED ?	15
II. Quel est l'engagement mondial du POED avec les partenaires du développement ?	16
A. L'histoire de l'engagement des bailleurs du POED en tant qu'engagement de Busan	16
B. Tendances des politiques et des approches des bailleurs en matière de financement des OSC	24
III. Questions clés sur les stratégies des bailleurs vis-à-vis du POED : convergence et divergence	30
A. Les priorités politiques du POED	
B. Principales convergences et divergences	
MODULE 2	34
I. Planification de l'engagement	36
A. Analyse du contexte et des parties prenantes	37
B. Analyse de l'environnement favorable propre au pays ou à la région	40
C. Les principes qui guident l'engagement des bailleurs du POED	42
II. Éléments importants pour l'élaboration de positions politiques spécifiques à un pays ou à une région	48
A. Comment développer une stratégie et un plan d'engagement	48
B. Pourquoi est-il important de...	51

MODULE 3	56
I. Le cycle du bailleur	58
A. Phase 1. Préparation	59
B. Phase 2. Sollicitation	63
C. Phase 3. Fidélisation	66
II. Conseils pour la rédaction de propositions sur la CED	68
III. Au-delà de l'aide : planification de la durabilité institutionnelle	70
A. Stratégies génératrices de revenus pour la viabilité financière	70
B. Transformer les relations bénéficiaires-bailleurs en partenariats (coproduction, organisation d'activités en commun)	72
Références	73
List of Key Informants/Personal Communication	79
List of Additional Readings:	80
Annexe 1 : LISTE DE CONTRÔLE D'UN ENVIRONNEMENT FACILITANT POUR LES OSC AU NIVEAU NATIONAL	81
Annexe 2 : QUESTIONS GUIDES POUR LA REDACTION DE DOCUMENTS D'ORIENTATION POUR LES OSC	86
Appendix 1 : LES BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT DU POED	88
Appendix 2 : POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT	94
Appendix 3 : UNE ETUDE DE CAS DU POED : FAIRE PROGRESSER UNE APPROCHE BASEE SUR LES DROITS HUMAINS AU MILIEU DE DEFIS TRANSVERSAUX	112
Appendix 4 : MODELE DE PROFIL DE BAILLEUR (AU NIVEAU NATIONAL)	114

Liste des acronymes et abréviations

AAD	Agence autrichienne de développement
AAC	appel à candidatures
AFDH	Approche fondée sur les droits humains
APD	aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement
CE	Commission européenne
CED	coopération efficace au développement
CP PMCED	Comité de pilotage du PMCED
ED	efficacité du développement
FFOM	forces, faiblesses, opportunités et menaces
GF	Groupe féministe
ILDGP	Inscription en ligne des données relatives aux candidats potentiels
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSC	organisations de la société civile
PAA	Programme d'action d'Accra
PD	partenariats de développement
PEPP	Processus d'engagement des parties prenantes
PMCED	Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement
POED	Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement
SIDA	Agence suédoise de coopération internationale au développement

INTRODUCTION

Le Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED) est une plateforme mondiale de la société civile qui facilite l'engagement de la société civile dans les partenariats pour une coopération efficace au développement (CED). Le POED rassemble des organisations de la société civile (OSC)¹ sur la question de la CED et s'engage dans des arènes politiques multipartites aux niveaux national, sous-régional, régional et mondial.

Les OSC continuent d'être confrontées au rétrécissement des espaces civiques, à une tendance à la réduction des possibilités de financement des OSC et à d'autres défis liés à l'environnement. Ces défis limitent principalement les opérations des OSC mais, dans une certaine mesure, les aident aussi à réaliser leur rôle d'acteurs du développement à part entière. En outre, l'impact de la pandémie de COVID-19 et les mesures imposées par les gouvernements ont même porté atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, telles que la liberté de réunion, la liberté de mouvement, la liberté d'association et le droit à la vie privée. Dans certains pays, la société civile a été témoin de réponses autoritaires agressives, y compris des mesures de surveillance massive, qui ont affecté l'espace civique et les capacités de la société civile à répondre à la crise.

Dans un monde marqué par ces défis sans cesse croissants, la capacité de toute OSC à poursuivre efficacement son programme de plaidoyer est largement déterminée par sa capacité à planifier, initier, conduire et maintenir un dialogue constructif avec un réseau suffisamment diversifié de partenaires de développement au niveau national.

Ce guide est basé sur les Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC et fait partie de l'effort du POED pour forger des OSC plus fortes et plus efficaces. Il vise à contribuer à un environnement favorable dans les partenariats de développement, l'un des cinq objectifs politiques du plan stratégique 2020-2023 du POED. Ce guide, qui fait partie d'une série comprenant des modules sur la gestion de projet et la gestion de réseau, est conçu comme un outil pratique pour un engagement efficace des OSC auprès des partenaires de développement au niveau national.

Ce guide est organisé en trois modules. Premièrement, il présente et explique les partenariats de développement, les engagements internationaux en matière de CED et l'engagement du POED avec les bailleurs et les partenaires de développement. Ensuite, il propose des principes et des applications concrètes pour préparer les OSC à s'engager avec les bailleurs et les partenaires du développement. Enfin, il aborde le cycle des bailleurs et les considérations relatives à la durabilité des OSC.

.....
¹ La publication de l'OCDE de 2009 intitulée « Société civile et efficacité de l'aide : Constatations, recommandations et bonnes pratiques », l'OCDE définit les organisations de la société civile (OSC) comme toutes les organisations non marchandes et non étatiques, extérieures à la famille, dans lesquelles des personnes s'organisent pour poursuivre des intérêts communs dans le domaine public. Il s'agit par exemple d'organisations communautaires et d'associations villageoises, de groupes environnementaux, de groupes de défense des droits des femmes, d'associations d'agriculteurs, d'organisations religieuses, de syndicats, de coopératives, d'associations professionnelles, de chambres de commerce, d'instituts de recherche indépendants et de médias à but non lucratif.



Module 1



I. PARTENARIATS DE DÉVELOPPEMENT

A. Que sont les partenariats de développement ?

« L'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage constituent la clé de voûte de partenariats efficaces qui favorisent la réalisation des objectifs de développement en tenant compte que la diversité et de la complémentarité des rôles de tous les acteurs. »

– Déclaration de Busan, 2011

1. Comment le concept de partenariat de développement est-il apparu et a-t-il évolué ?

Le concept de partenariats pour le développement a été formalisé à l'échelle mondiale dans l'Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) 8, dans lequel les cibles d'un système financier, le problème de la dette des pays en développement et le rôle du secteur privé dans les nouvelles technologies, entre autres, ont été soulignés (Nations Unies, 2000). Mais ce n'est qu'en 2008, dans le Programme d'action d'Accra (PAA) lors du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, au Ghana, que le concept de partenariats inclusifs multipartites pour le développement a été explicitement reconnu (OCDE, n.d.). Les acteurs du développement ont scellé l'engagement de soutenir et de défendre les partenariats inclusifs à Busan et l'ont réaffirmé lors des réunions suivantes à Mexico (2014), Nairobi, Kenya (2016) et New York (2019).

Il existe un partenariat de développement inclusif lorsque tous les partenaires sont engagés dans la planification et la mise en œuvre du développement et reconnaissent leurs rôles spécifiques et complémentaires (PMCED, 2021). Le Partenariat mondial pour une coopération efficace en matière de développement (PMCED) est la principale arène multipartite où l'efficacité de la coopération au développement et des partenariats inclusifs est discutée, contrôlée et défendue (**voir encadré 1**).

Pour les organisations de la société civile (OSC), les partenariats doivent toujours respecter les normes les plus élevées en matière d'environnement favorable aux OSC, de responsabilité mutuelle des acteurs du développement, d'appropriation démocratique et d'approche fondée sur les droits humains (AFDH).

Encadré 1: Le partenariat mondial pour une coopération efficace au développement

Le PMCED est la principale arène multipartite ayant pour mandat de surveiller la mise en œuvre des principes d'efficacité et des engagements de coopération au développement pour les avantages partagés des personnes, de la planète, de la prospérité et de la paix (PMCED, 2021). Le PMCED rassemble des gouvernements, des organisations bilatérales et multilatérales, la société civile, le secteur privé et des représentants des parlements et des syndicats, entre autres, qui s'engagent à renforcer l'efficacité de leurs partenariats pour le développement. Il soutient la mise en œuvre pratique des principes d'une coopération efficace au développement (CED), encourage la responsabilité mutuelle et s'efforce de maintenir une dynamique politique en faveur d'une coopération et de partenariats plus efficaces.



Encadré 2 : Partenaires et acteurs du développement

Les partenaires du développement sont les fournisseurs de la coopération au développement, y compris les bailleurs traditionnels (par exemple, le Comité d'aide au développement (CAD) et les banques multilatérales de développement) et les partenaires non traditionnels (par exemple, le secteur privé et les partenaires du Sud).

Les acteurs du développement comprennent des parties prenantes telles que la société civile et les partenaires de développement, tels que définis ci-dessus, ainsi que les partenaires de développement non traditionnels (par exemple, le secteur privé et les organisations philanthropiques) (PMCED, 2020).

2. Comment les partenariats de développement s'inscrivent-ils dans le discours sur la coopération au développement et le développement durable ?

Assurer l'efficacité des partenariats de développement est un axe de travail essentiel du PMCED et donc une composante importante de son exercice de suivi - le mécanisme visant à promouvoir la responsabilisation des acteurs du développement. Lors du 3ème cycle de suivi (3CS) en 2018, 45 % des 114 pays (pays partenaires et partenaires de développement bilatéraux) qui ont entrepris un suivi de l'efficacité du développement (ED) multipartite ont signalé des progrès vers des partenariats multipartites inclusifs, transparents et responsables. Pendant ce temps, l'alignement des objectifs des projets sur les priorités des pays partenaires et le recours à des résultats, des statistiques et des systèmes de suivi définis par le pays ont diminué pour la plupart des partenaires de développement, mais sont plus prononcés chez les partenaires bilatéraux depuis 2016 (OCDE et PNUD, 2019).

L'engagement en faveur de partenariats inclusifs devrait se traduire par des espaces inclusifs pour la participation, l'intégration et l'implication dans les processus de développement et l'élaboration des politiques de tous les acteurs du développement. La mise en œuvre de partenariats inclusifs est un processus politique de démocratisation du développement et de création d'espaces permettant de s'assurer que les demandes de la population sont entendues et respectées (Dacara, 2017). L'un de ces moyens est le recours à des mécanismes ou processus multipartites qui offrent un engagement structuré avec tous les acteurs du

développement concernés. Cependant, seuls quatre (4) des 10 pays examinés par l'enquête de suivi du POED disposent de ces mécanismes ou processus. La qualité des pratiques de dialogue multipartite existantes n'est pas satisfaisante ou doit être considérablement améliorée (Tomlinson, 2019).

La réalisation de partenariats inclusifs signifie également que les besoins et les intérêts des personnes sont inclus dans la planification du développement (Dacara, 2017). Ils sont souvent représentés par les OSC, dont beaucoup ancrent les discussions politiques sur les réalités des personnes marginalisées et vivant dans la pauvreté (Tomlinson, 2019). La participation des OSC à l'ensemble du processus, y compris la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation à tous les niveaux (local, régional, national et mondial), met non seulement en avant les intérêts publics dans le discours sur le développement et l'élaboration des politiques, mais garantit également la transparence et la responsabilité (Dacara, 2017). Cependant, dans l'enquête de suivi du POED, les OSC de plus de la moitié des 44 pays du 3CS (53%) ont déclaré soit ne pas avoir été consultés (deux pays), soit n'avoir eu que des consultations occasionnelles de qualité insuffisante (21 pays) (Tomlinson, 2019).

D'autres éléments issus du dernier cycle de suivi du PMCED et des rapports ultérieurs de diverses plateformes d'OSC, dont le POED, ont montré que l'environnement favorable aux OSC s'est détérioré au cours des dernières années.

Encadré 3 : Définition de la coopération au développement

La coopération au développement est une activité qui « vise explicitement à soutenir les priorités nationales ou internationales en matière de développement, qui n'est pas motivée par le profit, qui favorise les pays en développement et qui est fondée sur des relations de coopération visant à renforcer l'appropriation par les pays en développement. » L'aide publique au développement (APD) est une forme de

financement parmi une palette beaucoup plus large d'approches et d'instruments de coopération au développement. Il s'agit notamment du financement non concessionnel, de la coopération Sud-Sud et triangulaire, du financement de l'action climatique, de la coopération entre les gouvernements sur les politiques autres que l'aide, et de la coopération avec et entre les acteurs non gouvernementaux, tels que les entreprises et la société civile (Alonso et Glennie, 2015).

B. Comment la CED se traduit-elle dans les partenariats de développement ?

1. Pourquoi les partenariats de développement sont-ils importants pour la CED ?

Les partenariats de développement inclusifs créent un impact positif plus important sur la vie des gens grâce à des résultats de développement durable, qui sont l'objectif final d'une coopération efficace. Selon l'engagement forgé à Busan lors du 4ème Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (2011), la coopération au développement n'est qu'une partie de la solution, mais elle « joue un rôle catalyseur et indispensable pour soutenir l'éradication de la pauvreté, la protection sociale, la croissance économique et le développement durable. »

2. Comment le partenariat pour le développement dans la CED s'exprime-t-il aux différents niveaux de travail (c'est-à-dire mondial, régional, national) ?

Au fil des ans, diverses parties prenantes se sont efforcées de mettre en œuvre les engagements pris au niveau mondial, comme en témoignent les travaux du PMCED et de l'équipe de travail sur l'ED et l'environnement favorable aux OSC (ci-après dénommée « équipe de travail »).

Le comité directeur du PMCED représente les bénéficiaires et les fournisseurs de la coopération au développement, le secteur privé, les parlements, la société civile, les banques multilatérales de développement, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Groupe des Nations unies pour le développement durable, le



Comité d'aide au développement de l'OCDE, les syndicats, les fondations et les gouvernements locaux. Les partenariats de développement efficaces comprennent des discussions sur les thèmes suivants : les partenariats avec le secteur privé, la coopération triangulaire pour le développement, le soutien à l'ED menée par les pays en matière de coopération Sud-Sud, l'environnement favorable aux OSC, l'engagement avec les fondations, l'ED au niveau infranational et l'amélioration de l'efficacité du soutien multilatéral.

La Cellule de réflexion, qui engage également le PMCED, est une coalition mondiale multipartite composée de fournisseurs de coopération au développement (donateurs/bailleurs), de gouvernements de pays partenaires et d'OSC (coordonnées par le POED) qui s'efforcent d'améliorer la participation effective des OSC aux processus de développement. Elle a attiré l'attention et a contribué à réaffirmer et à renforcer les engagements internationaux sur l'ED et l'environnement favorable des OSC et, plus précisément, sur (1) l'accès aux espaces de dialogue et aux partenariats avec les gouvernements et les autres acteurs du développement, (2) les cadres juridiques et réglementaires qui soutiennent et encouragent le travail des OSC plutôt que de le limiter, (3) les mécanismes de financement des OSC qui leur permettent de fonctionner d'une manière adaptée aux individus et aux communautés qu'elles servent ou représentent, et (4) les efforts continus des OSC pour améliorer leur responsabilité et leur efficacité en tant qu'acteurs indépendants du développement.

Le PMCED et l'équipe de travail ont entamé des travaux pour promouvoir et suivre la

mise en œuvre de la CED au niveau national. Les partenariats de développement efficaces menés par les pays se reflètent dans (1) l'alignement des partenaires de développement sur les priorités des pays partenaires et les cadres de résultats propres aux pays, (2) l'utilisation des systèmes nationaux (par exemple, les systèmes nationaux de passation de marchés), (3) la visibilité prospective de la coopération des partenaires de développement (c'est-à-dire la mesure dans laquelle les bailleurs offrent une transparence concernant les ressources disponibles pour un pays en développement jusqu'à trois ans à l'avance), (4) la communication de systèmes et de normes d'information mondiaux et la disponibilité d'informations opportunes et prospectives sur le développement, (5) un engagement inclusif et prévisible, et (6) des structures et des processus de responsabilité mutuelle.

3. Quels sont les défis à relever dans le cadre des partenariats de développement à la CED ?

Le dernier cycle de suivi du PMCED a révélé que les engagements internationaux ont diminué ou stagné, ou ont montré des progrès inégaux (OCDE et PNUD, 2019b). Par exemple, l'alignement des partenaires de développement sur les priorités des pays partenaires et les cadres de résultats adoptés par les pays, ainsi que leur visibilité vers l'avant au niveau des pays, ont diminué et se sont affaiblis, respectivement. En outre, les progrès en matière d'informations opportunes et prospectives sur la coopération au développement sont restés limités, et les consultations systématiques avec les OSC ont fait défaut. Les OSC ont également fait part de leur inquiétude quant au fait que le financement

des OSC par les partenaires du développement est principalement déterminé par les intérêts et les priorités de ces derniers (OCDE et PNUD, 2019).

Outre les défis identifiés par le PMCED, une étude complémentaire du POED a noté que le rôle des OSC dans l'élaboration des stratégies nationales et des cadres de résultats est mitigé. La plupart des OSC nationales sont au courant de l'existence de ces documents et processus, mais l'accès à ceux-ci est inégal. Malgré les lois ou les politiques qui reconnaissent la participation des OSC à la prise de décision dans de nombreux pays, il reste des défis importants, tels que la participation limitée, le manque de structures institutionnalisées et la mauvaise qualité de l'engagement (POED, 2019).

4. Quels sont les rôles des OSC dans les partenariats de développement pour la CED ?

Les OSC sont de plus en plus reconnues comme des acteurs du développement en raison de leur engagement et de leur participation à la CED. Comme indiqué dans les réunions précédentes, les réunions de haut niveau de Mexico et de Nairobi (2014 et 2016) ont réaffirmé leur rôle dans les partenariats de développement. Le communiqué de Mexico a souligné que les OSC donnent au public les moyens de revendiquer ses droits, de promouvoir des approches fondées sur les droits, de façonner les politiques et les partenariats de développement et de superviser leur mise en œuvre. Le Document final de Nairobi a en outre reconnu la société civile comme un partenaire indépendant à part entière, œuvrant dans le cadre des politiques nationales et en faveur de la CED et de la réduction de la pauvreté,

s'attaquant aux inégalités et assurant les progrès vers les ODD et l'Agenda 2030 par le biais du plaidoyer et de la communication, de prestations de services, du suivi et de la recherche. Les OSC fournissent également des moyens aux citoyens d'exercer leur droit de participer au développement (PMCED, 2016).

Depuis la Déclaration de Busan, les acteurs internationaux du développement se sont engagés à développer des espaces politiques et un environnement favorable à la formation et au fonctionnement des OSC, afin de garantir leur pleine participation aux processus de développement à tous les niveaux. Les OSC, quant à elles, se sont engagées à :

- a. Adhérer aux principes d'Istanbul (**voir encadré 4**), qui intègrent les principes de Busan en tant qu'expression de la responsabilité mutuelle avec les autres parties prenantes concernées du partenariat mondial ;
- b. Respecter les cadres de résultats adoptés par les pays et pertinents pour leur travail en tant que partenaires de développement indépendants à part entière ;
- c. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des activités et des pratiques qui favorisent les droits humains individuels et collectifs, notamment le droit au développement dans la dignité, à un travail décent, à la justice sociale et à l'équité pour tous ;
- d. Faire preuve d'un engagement organisationnel soutenu en faveur de la transparence, de la responsabilité mutuelle et de l'intégrité dans leurs opérations internes ; et

e. Produire des résultats et des impacts durables par leurs actions de développement, en se concentrant sur les résultats et les conditions d'un changement durable pour les populations, avec un accent particulier sur les populations pauvres et marginalisées, en assurant un héritage durable pour les générations actuelles et futures (PMCED, 2016).

Ces engagements sont intimement liés. Si les OSC ont fait des progrès remarquables pour les remplir, notamment en démontrant leur efficacité et leur responsabilité, elles ne peuvent pas faire grand-chose en tant qu'acteurs du développement totalement indépendants dans un environnement où des obstacles juridiques, réglementaires et politiques majeurs remettent en cause leur existence et leurs rôles (IBON International et al., 2014). Un tel contexte politique et les actions d'autres acteurs du développement affectent les capacités des OSC à démontrer des partenariats inclusifs.

Les OSC doivent affirmer leur engagement en faveur d'un environnement favorable aux niveaux mondial, régional et national pour faire preuve d'efficacité. Elles doivent continuer à engager les acteurs du développement, en particulier les gouvernements, en tant que responsables, à faire respecter les conventions internationales sur les droits humains, à inverser les tendances au rétrécissement et à la fermeture des espaces civiques, et à affirmer les libertés politiques et civiles fondamentales des populations, ainsi que leurs droits de réunion et d'information pacifiques. Les OSC peuvent demander à leurs gouvernements de retirer les lois restrictives qui les empêchent de fonctionner pleinement et de revoir les conditions défavorables à la formation et à l'enregistrement des OSC, notamment les politiques arbitraires et les processus et exigences redondants, en particulier pour celles qui travaillent sur les droits humains dans des environnements extrêmement sensibles.

Encadré 4. Les principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement :

- Respecter et promouvoir les droits humains et la justice sociale ;
- Incarner l'égalité et l'équité entre les genres tout en promouvant les droits des femmes et des filles ;
- Mettre l'accent sur l'autonomisation, l'appropriation démocratique et la participation des personnes ;
- Promouvoir la durabilité environnementale ;
- Pratiquer la transparence et la redevabilité ;
- Poursuivre les partenariats équitables et la solidarité ;
- Créer et partager des connaissances et s'engager à une compréhension mutuelle ;
- S'engager à réaliser un changement positif et durable.

C. Quels sont les engagements de la CED ?

Le document de partenariat de Busan établit les engagements suivants des bailleurs et des autres parties prenantes envers la CED :

L'appropriation par les pays.

Le principe de l'appropriation des processus de développement par les pays postule que tous les partenaires travaillent ensemble sous la direction des gouvernements partenaires pour maximiser l'impact du développement sur la base des priorités nationales qui ont été fixées dans le cadre d'une large consultation. L'utilisation de mesures pour identifier les étapes vers une plus grande appropriation implique des conversations avec et entre les parties prenantes sur les changements nécessaires (voir encadré 5). L'appropriation par les pays de la coopération au développement suppose que les initiatives financées par l'aide aboutiront à des résultats plus probants compte tenu de l'intérêt et de la participation des pays bénéficiaires (Watson et al., 2016).

Un accent sur les résultats.

Les pays partenaires sont censés élaborer leurs propres cadres de résultats, que les bailleurs doivent utiliser. Malgré des défis persistants et importants sur ce front, certains progrès, bien que lents, ont été réalisés pour respecter cet engagement. Les ODD énoncent des résultats clairs et la plupart des grands bailleurs se sont engagés à soutenir les pays dans la poursuite de ces objectifs (OCDE, 2014).

Des partenariats inclusifs.

Les partenaires du développement doivent s'engager dans la planification et la mise en œuvre du développement afin d'exploiter leurs compétences et leurs rôles spécifiques et complémentaires.

Transparence et responsabilité mutuelle.

Les bailleurs s'engagent à faire preuve de transparence dans leur coopération et se tiennent mutuellement responsables de la production des résultats convenus d'un commun accord. Les gouvernements bailleurs et bénéficiaires sont donc tenus de travailler à l'élaboration d'un modèle de bonnes pratiques guidées par le principe d'appropriation nationale.



Encadré 5. Utilisation des systèmes nationaux

Les bailleurs signataires de la Déclaration de Busan ont accepté de travailler en partenariat avec les gouvernements bénéficiaires et d'utiliser progressivement les budgets, systèmes et procédures de ces derniers pour acheminer les flux d'aide. Les gouvernements bénéficiaires doivent élaborer des politiques - soit au niveau des secteurs ou des programmes, soit pour la réduction générale de la pauvreté - et se concentrer sur l'obtention de résultats. Cet engagement démontre les principes d'harmonisation et d'alignement, dans la mesure où les bailleurs choisissent d'harmoniser leurs processus et, dans la mesure du possible, de s'aligner sur les politiques et procédures des pays.

II. QUEL EST L'ENGAGEMENT MONDIAL DU POED AVEC LES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT ?

A. L'histoire de l'engagement des bailleurs du POED en tant qu'engagement de Busan

Depuis la création du POED en 2012, l'organisation engage les bailleurs et les partenaires de développement aux niveaux mondial, régional et sectoriel par l'intermédiaire de ses représentants, de ses mandants et de ses organes directeurs. Sa principale plateforme d'engagement est le PMCED, mais elle s'engage également dans les processus des Nations unies (ONU) relatifs aux ODD, au financement du développement (FdD), au Forum pour la coopération en matière de développement des Nations Unies (FCD), au Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD-OCDE), au Forum des politiques de développement de l'UE (FPDE) et à

l'équipe de travail. En outre, il a établi des relations bilatérales avec la Commission européenne (CE), Global Affairs Canada, le ministère des Affaires étrangères de Finlande, l'Agence autrichienne de développement, Irish Aid et Sida.

S'étant engagé à respecter les principes de la CED de Busan, le POED fonde son engagement avec les bailleurs et les partenaires du développement sur la conviction que les OSC sont des acteurs du développement à part entière. En près de dix ans d'engagement, le POED a renforcé ses relations avec les principaux bailleurs bilatéraux et a franchi plusieurs étapes importantes dans la promotion de la CED pour la réalisation des ODD.

Arènes de politique et de plaidoyer au niveau mondial

PMCED

En 2014, à peine deux ans après sa création, un deuxième siège au sein du comité directeur du PMCED a été attribué aux OSC (syndicats) pour contrebalancer la forte représentation du secteur privé et contribuer de manière substantielle au cadre de suivi mondial du PMCED. Depuis lors, les OSC ont intégré un langage prioritaire clé dans le communiqué de la réunion, proposé des livrables clés sur les partenariats inclusifs et fait pression avec succès en faveur du développement inclusif, comme en témoigne la nature multipartite de la première réunion de haut niveau du PMCED (POED, 2014).

Les années suivantes ont propulsé le POED au rang de principale partie prenante de la société civile dans l'agenda de la CED. Le POED, en tant que membre du Comité directeur du PMCED, a dirigé l'Initiative de partenariat mondial (IPM) sur la La société civile poursuit sa campagne pour un développement efficace, a co-présidé l'IPM sur le cadre et les lignes directrices de l'EF des OSC et s'est engagé dans les travaux sur le financement du climat, les États fragiles et la coopération Sud-Sud (POED, 2015).

L'un des points forts de l'engagement du POED au sein du PMCED a été son influence, en 2016, sur le contenu des principales sessions plénières consacrées au bilan des progrès réalisés dans la mise en œuvre et le respect des engagements de Busan, aux ODD, à la coopération Sud-

Sud, à l'engagement du secteur privé, à l'autonomisation des femmes et des jeunes, au principe « ne laisser personne de côté » et aux partenariats inclusifs. Les membres du POED ont également contribué activement au 2nd cycle du Cadre de suivi mondial. Le POED a tenté d'influencer les résultats de la résolution du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide et a approuvé la lettre ouverte du grand groupe des ONG qui exhorte les gouvernements et les autres parties prenantes à s'engager dans la responsabilité mutuelle, à ne laisser personne de côté, à fournir et à rendre compte des résultats réels. Le groupe a soumis un document de position au Forum FfD exposant la position et les principales demandes des OSC, telles que la réglementation des actions du secteur privé par le biais de documents juridiquement contraignants (POED, 2016).

En 2017, le POED a exercé une influence sur l'élaboration des travaux du PMCED dans l'axe de travail 1 (Efficacité des pays dans l'Agenda 2030) et l'axe de travail 4 (Responsabilité du secteur privé), et dans le groupe de travail technique qui a conseillé le Comité directeur (POED, 2017).

Au cours de la période 2018-2019, le POED s'est engagé dans le 3ème cycle de suivi dans les domaines de l'EF des OSC, du travail décent, de la qualité du dialogue public-privé, de l'égalité des sexes et de la transparence et de la responsabilité. Le POED, en tant que seul représentant des OSC au Comité directeur, a mobilisé la participation des OSC à la réunion de haut niveau à New York en 2019 et a fait état des performances lamentables des

partenaires du développement dans les domaines de l'EF des OSC, des conditionnalités et de l'utilisation des systèmes nationaux. Le POED a plaidé en faveur d'un travail plus axé sur les pays pour le PMCED et a salué l'élaboration des principes de Kampala, qui guident l'engagement avec le secteur privé fondé sur la responsabilité et les résultats axés sur les personnes (POED, 2019a).

Équipe de travail

Les membres de l'équipe de travail sont des champions de l'ED des OSC et d'un environnement favorable à une participation efficace des OSC aux processus de développement. Les trois coprésidents de cette coalition sont issus de chacun des groupes de parties prenantes qui la composent : les bailleurs, les gouvernements partenaires et les OSC par le biais du POED. En 2015, le POED a coprésidé le GPI 12 de l'équipe de travail (cadre et lignes directrices pour l'EF des OSC) au sein du PMCED. En 2017, la plateforme a participé activement lorsque l'équipe de travail s'est réunie à deux reprises pour faire le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des engagements des différentes parties prenantes en matière d'ED et d'EF. Elle a fait pression en faveur de partenariats inclusifs, d'une approche du développement basée sur l'approche fondée sur les droits humains et d'un environnement favorable aux OSC. L'année suivante, la POED a partagé les positions des OSC avec d'autres parties

prenantes afin d'élargir le terrain d'entente, ce qui a conduit d'autres délégués des OSC à s'associer à l'équipe de travail dans le cadre du GPI 12 et sur l'efficacité des pays dans la coopération au développement.

OCDE-CAD

Le Groupe de référence (GR) des OSC du CAD est le principal mécanisme permettant de défendre les positions et les recommandations des OSC dans les discussions sur les politiques du CAD. En 2016, le POED a sollicité des sièges d'observateurs dans les sessions du CAD de l'OCDE sur le rôle du secteur privé dans la coopération pour le développement. Au cours des années suivantes, la POED a soutenu la mise en place du mécanisme de dialogue des OSC. Les membres de la POED ont depuis dirigé les groupes de travail du CAD OSC GR sur l'ED et la paix et la sécurité, entre d'autres domaines thématiques.

Les performances des bailleurs du CAD de l'OCDE déterminent en grande partie le rythme mondial de la CED, non seulement parce que ses membres comprennent pour la plupart les principaux bailleurs traditionnels, mais aussi parce qu'ils s'engagent systématiquement à respecter les principes d'efficacité.

Processus de l'ONU

(Agenda 2030, Forum pour la coopération en matière de développement et le financement du développement)

Le POED s'engage également dans d'autres mécanismes de l'ONU tels que la coopération au développement Sud-Sud (CDSS) et le Forum FfD. Il a plaidé pour une CDSS fondée sur les principes de la coopération horizontale au développement et de l'approche fondée sur les droits humains. Au sein du Forum FfD, la POED a mis l'accent sur les principes de responsabilité et de transparence et a souligné la nécessité de la responsabilité du secteur privé dans le développement. En 2017, la plateforme a dirigé le pilier de la coopération au développement dans le Forum FfD et a appelé les acteurs et les partenaires du développement à respecter leurs engagements des précédents Forums de haut niveau (FHN) et à expliciter des plans d'action assortis de délais. Depuis 2018, le POED a élaboré des messages clés sur la responsabilité et la transparence, notamment sur les responsabilités des États en tant que détenteurs de devoirs en matière de développement et de coopération au développement. Il a également salué les évolutions positives en matière de reconnaissance du leadership des pays dans les processus de développement nationaux, de concrétisation des engagements mondiaux et de mise en œuvre d'une approche nuancée du soutien technique officiel au développement durable (STODD) et des financements mixtes.

Forum politique de l'Union européenne sur le développement (UE FPD)

La Commission européenne (CE), branche exécutive de l'UE, est l'un des principaux bailleurs de fonds du POED, avec un intérêt particulier pour la coopération au développement. Le POED s'engage bilatéralement avec la CE et participe activement à au UE PFD et au Forum de partenariat de l'UE, principalement sur les questions de l'environnement favorable aux OSC et des partenariats de développement. Lors de la révision du mandat du UE PFD en 2015, le POED a souligné l'importance du UE PFD pour avoir une influence plus forte sur les politiques de coopération au développement de l'UE. Dans cet engagement, ils ont poussé à équilibrer le rôle du secteur privé et un environnement favorable aux OSC dans la reformulation du mandat du UE PFD. En outre, les membres du POED ont également influencé les feuilles de route par pays de l'UE. En 2017, le POED a critiqué le consensus de l'UE sur le développement en réitérant l'importance de plans d'action détaillés et assortis de délais pour mettre en œuvre un tel consensus (POED, 2017).



L'engagement des bailleurs bilatéraux

L'implication de la société civile dans le dialogue politique et le plaidoyer politique a été un domaine de croissance, et la plupart des bailleurs cherchent à soutenir les espaces permettant à la société civile de s'impliquer dans ce discours aux niveaux national et mondial. Les bailleurs reconnaissent que leur travail dans ce domaine est parfois ad hoc, notamment en raison de sa nature sensible. Toutefois, dans le cadre de la politique bilatérale, on a pu constater dernièrement que certains bailleurs comme SIDA ont fait de leur soutien aux OSC du Sud une fin en soi.

Depuis sa formation en 2012, le POED s'est engagé et a construit des relations avec plusieurs bailleurs (**voir annexe 1**). SIDA a été son bailleur constant depuis novembre 2013 jusqu'à son programme actuel pour 2020-2021 (prolongé jusqu'en 2022). La CE, le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada, Irish Aid, l'Agence autrichienne de développement et le ministère des Affaires étrangères de la Finlande ont également soutenu le plaidoyer politique et le renforcement des capacités du POED (**voir Matrice 1**).

Matrice 1. Les bailleurs du POED

Programme POED

La société civile poursuit sa campagne pour un développement efficace

Bailleurs

Sida
Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) du Canada*
Irish Aid
Agence autrichienne de développement
Ministère des Affaires étrangères Finlande

Période couverte

novembre 2013 - mars 2017

Objectifs clés

1. Surveiller et défendre en permanence le programme mondial d'efficacité de l'aide et du développement, en veillant son alignement sur l'approche fondée sur les droits humains (AFDH), sur les demandes clés des OSC et les accords de Busan.
2. Promouvoir un environnement favorable aux OSC.
3. Renforcer l'efficacité du développement des OSC (ED) par la mise en œuvre des principes d'Istanbul.

Programme POED

Enhancing Civil Society Role in Development Partnerships Post-2015

Bailleurs

Commission européenne (cofinancé par SIDA)

Période couverte

2016 - 2018

Objectifs clés

1. Influencer les résultats politiques favorables dans les partenariats de développement aux niveaux mondial et régional en institutionnalisant la participation des OSC, en préconisant un environnement favorable aux OSC et en alignant les cadres de développement sur les approches fondées sur les droits humains.
2. Accroître la capacité des OSC à contribuer et à surveiller les PD et la mise en œuvre des principes d'Istanbul.

Programme POED

Soutenir le plaidoyer de la société civile pour une coopération efficace au service du développement

Bailleurs

Sida

Period covered

avril 2017 - avril 2018

Objectifs clés

1. Renouveler un plaidoyer efficace en faveur de la coopération au développement au niveau national.
2. Maintenir l'élan d'un plaidoyer efficace en faveur de la coopération au développement parmi les groupes d'intérêt.
3. Consolider et renforcer encore la plateforme.

Programme POED	
Ancrer une coopération au développement et des partenariats de développement efficaces dans les réalités des personnes et la réalisation de leurs droits	
Bailleurs	
Sida	
Période couverte	
mai 2018 - avril 2019	
Objectifs clés	
1.	Renforcer le plaidoyer de base de la CED en s'appuyant sur les réalités et les problèmes des groupes d'intérêt et des pays, en vue de réunions à haut niveau (RHN) dont celle de 2019.
2.	Plaider pour l'efficacité des acteurs de la coopération au développement sur la base de l'approche fondée sur les droits humains (AFDH).
3.	Maintenir l'élan de la plateforme sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement favorable.
4.	Soutenir la restructuration du POED vers un partenariat multipartite plus significatif.
Programme POED	
Promoting the Universal Application of Effective Development Cooperation (EDC) for the Sustainable Development Goals (SDGs) (Promouvoir l'application universelle d'une coopération efficace au développement (CED) pour les objectifs de développement durable (ODD))	
Bailleurs	
Sida	
Période couverte	
2020 - 2021	
Objectifs clés	
1.	Renforcer les mécanismes d'engagement de la CED au niveau national.
2.	Renforcer l'application et la reconnaissance des principes de l'ED des OSC.
3.	Sensibiliser les acteurs du développement à l'application des principes de la CED dans les situations de crise.

Programme POED	
Advancing CSO Advocacy and Capacity on Effective Development Cooperation and Partnerships (Faire progresser le plaidoyer et les capacités des OSC en matière de coopération au développement et de partenariats efficaces)	
Bailleurs	
Commission européenne (cofinancement avec Aide autrichienne Irish Aid)	
Période couverte	
2020 - 2022	
Objectifs clés	
1.	Améliorer la capacité des membres du POED à s'engager dans des partenariats de développement.
2.	Établir une base de soutien plus large pour les OSC et leurs positions.

Source : Divers documents du programme POED
* Affaires mondiales Canada



B. Tendances des politiques et des approches des bailleurs en matière de financement des OSC

Parallèlement aux discussions sur les OMD et le changement climatique, l'agenda de l'efficacité a dominé le discours politique dans les années 2000, en raison de plusieurs évolutions de l'aide internationale.

L'environnement politique et financier des années 2000 à 2015 a changé plusieurs fois en fonction de facteurs géopolitiques et de l'agenda mondial du développement. Au tournant du millénaire, les OMD étaient au centre du discours sur le développement, mettant l'accent sur l'appropriation par l'État ou le gouvernement des politiques de réduction de la pauvreté, comme le préconisaient le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Les OSC perdaient leur rôle de contrôle sur la politique gouvernementale et devenaient davantage des sous-traitants des organismes bailleurs. La période qui a suivi le 11 septembre a fait passer des priorités antiterroristes dans les priorités de l'aide, telles que la « construction de la démocratie », la « bonne gouvernance » et la « sécurité nationale », ce que les OSC ont critiqué car ce pivot a détourné l'argent public des secteurs qui nécessitaient le plus vers des « points chauds » (Pinauin, 2020).

À la fin des années 2000, le programme d'efficacité est devenu le point central de l'arène internationale du développement. Avec le lancement des Objectifs de développement durable (ODD), qui constituent la planification d'un appel universel à mettre fin à la pauvreté, à protéger la planète et à faire en sorte que, d'ici 2030, tous les peuples jouissent de la paix et de la prospérité, les partenariats de développement et la CED ont été intégrés aux ODD comme moyens de mise en œuvre.

Environnement politique

i. Le rôle des OSC dans le développement

La reconnaissance des OSC en tant qu'acteurs du développement à part entière a gagné en popularité après des décennies d'interventions positives menées par des groupes de la société civile dotés de ressources suffisantes et dûment responsables. Ces interventions ont conféré aux relations mondiales une structuration plus démocratique. Elles se sont également avérées efficaces pour faire progresser l'éducation publique, alimenter le débat et promouvoir la transparence et la responsabilité. Les OSC jouent généralement deux rôles importants dans le développement : (1) en tant qu'agents de changement et (2) en tant que bailleurs d'aide, canaux d'acheminement de l'aide et bénéficiaires de l'aide. Les OSC, en tant qu'agents de changement et acteurs du développement, sont fondamentales pour la règle démocratique et la bonne gouvernance (OCDE, 2011).

Plusieurs changements de paradigme et de politique ont témoigné de la reconnaissance du rôle des OSC dans le développement. Le passage de l'appropriation nationale à l'appropriation démocratique, dans le cadre du discours sur l'ED, a également plaidé pour un rôle accru des autres acteurs du développement, tels que les OSC, dans l'élaboration des politiques, la planification, la mise en œuvre et l'examen du développement. Le gouvernement et la société civile devraient tous deux définir les priorités du développement national (Hauck et Land, 2011).

Un changement de logique politique, en termes généraux, a traité les OSC comme des «

exécutants collaboratifs et efficaces des politiques gouvernementales pour atteindre des objectifs de développement spécifiques » par opposition à des « incubateurs de transformation sociale et politique qui devraient recevoir une autonomie suffisante ». La persistance, voire l'expansion, de la pratique de la gestion axée sur les résultats (GAR)², par exemple, a été considérée comme restreignant l'autonomie des OSC d'une certaine manière. En outre, cette logique politique considère que les OSC du Sud ne jouent un rôle que si elles sont des prestataires de services efficaces (Verbrugge et Huysse, 2018).

Ces changements de politique et l'évolution du contexte de développement se traduisent par des gains politiques pour l'amélioration des pratiques des OSC. En 2021, l'OCDE a publié un instrument juridique sur renforcement de la société civile en matière de coopération et l'aide au développement, auquel le POED a participé et contribué aux discussions menant à sa finalisation (**voir encadré 6**).

ii. Efficacité des OSC et environnement favorable

Dans le PAA, les bailleurs et les gouvernements des pays en développement ont demandé aux OSC de réfléchir à leur efficacité et à leur redevabilité. Ils se sont engagés à améliorer la coordination des efforts des OSC avec les programmes gouvernementaux, à renforcer la redevabilité des OSC en matière de résultats, à améliorer la diffusion de l'information sur les activités des OSC et à travailler avec les OSC pour créer un environnement favorable qui

²La GAR est une stratégie de gestion par laquelle tous les acteurs, contribuant directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats, s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à l'obtention des résultats souhaités (produits, effets et objectifs ou impact de plus haut niveau). Aux fins de la responsabilisation et de l'établissement de rapports, les acteurs utilisent à leur tour les informations et les preuves des résultats réels pour éclairer la prise de décision dans la conception, le financement et l'exécution des programmes et des activités (UNDG, 2011).

maximise leur contribution au développement (OCDE, 2011). Les Principes d'Istanbul et d'autres efforts d'ED des OSC répondent à ces engagements. Le Cadre international sur l'ED des OSC suggère également des normes minimales pour les politiques et pratiques des bailleurs en matière de collaboration avec les OSC (Open Forum, 2011).

Les bailleurs et les partenaires du développement ont également reconnu que le rétrécissement de l'espace civique a limité, voire mis en danger, la capacité des OSC à remplir leur rôle dans le développement. Civicus, une alliance de la société civile, a indiqué qu'en 2020, environ neuf personnes sur dix (87,3 %) vivaient dans des pays où l'espace civique était obstrué, réprimé ou fermé, contre 82,4 % l'année précédente. Lors du Sommet de la société civile 2019 à Belgrade, en Serbie, les OSC ont demandé la fin des attaques incessantes contre la société civile, les leaders sociaux et les défenseurs des droits humains. En ce qui concerne le financement, l'OCDE a reconnu que divers facteurs à l'origine des tendances actuelles de financement induites par les bailleurs doivent être revus et reconstruits pour aider la société civile à repousser le rétrécissement de l'espace civique. En outre, l'OCDE a souligné la nécessité de la transparence et de la redevabilité pour abolir les pratiques qui favorisent les organisations internationales basées dans les pays bailleurs et qui poussent les OSC à se faire concurrence pour les ressources et les financements (OCDE, 2018).

Encadré 6. Instrument juridique de l'OCDE : recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et l'aide humanitaire

En 2021, le CAD-OCDE a adopté un document reconnaissant les acteurs de la société civile comme des contributeurs essentiels à tous les ODD. La recommandation du CAD « vise à aider les membres du Comité et d'autres fournisseurs de coopération pour le développement et d'aide humanitaire à améliorer leur prise en compte de l'espace civique et leur coopération avec les acteurs de la société civile, tout en mettant l'accent sur la nécessité pour les acteurs de la société civile d'agir eux aussi pour améliorer leur efficacité, leur transparence et leur redevabilité. »

Pour améliorer l'environnement favorable la société civile, la recommandation du CAD aborde trois piliers interdépendants de la coopération au développement : (1) respecter, protéger et promouvoir l'espace civique ; (2) soutenir et s'engager avec la société civile ; et (3) encourager l'efficacité, la transparence et la redevabilité des OSC. Ces trois piliers répondent aux trois types de défis que le CAD a identifiés comme des obstacles à la société civile :

- La diminution du respect des droits humains et de la démocratie dans un contexte de montée de l'autoritarisme dans le monde entier érode les libertés de réunion pacifique, d'association et d'expression, ce qui constitue une réelle menace pour l'espace civique ;
- Il y a du travail à faire pour renforcer la manière dont les membres du CAD soutiennent et s'engagent avec les acteurs de la société civile afin de garantir l'utilisation la plus efficace des ressources ;
- Il est possible d'améliorer leur efficacité, leur transparence et leur responsabilité.

La raison d'être du processus dans lequel le CAD s'est engagé est que le comité est prêt à jouer un rôle de premier plan en exprimant son soutien à l'élaboration d'un instrument de politique permettant à la société civile d'agir (OCDE-CAD, juin 2021). La recommandation du CAD est la première norme internationale axée sur les actions des partenaires du développement et de la société civile, en particulier, en tant que contributeurs à l'Agenda 2030.

Source : OCDE-CAD (2021, juillet).

iii. Engagement du secteur privé

Le rôle prépondérant du secteur privé dans le développement est l'une des discussions les plus controversées dans les arènes internationales multipartites. Il est ancré dans l'idée que d'autres formes de financement devraient être mises à profit pour le développement au-delà de l'aide traditionnelle. À cet égard, la Conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, en 2015, s'est engagée à travailler avec le secteur privé. Contrairement aux OMD, les ODD ont accordé à ce secteur un rôle plus important, comme on l'observe dans les « mécanismes de financement innovants » des principaux bailleurs, tels que les financements mixtes et les contrats commerciaux (Verbrugge et Huyse, 2020). L'un des résultats de ce paradigme est que des parts croissantes des ressources publiques par le biais de l'APD sont transférées vers des initiatives du secteur privé dans les pays en développement (Simonetti, 2016).

Tendances récentes en matière de financement

i. Le financement des OSC en mutation ?

L'aide totale aux OSC et par leur intermédiaire³ des membres du CAD est restée la même en 2019 par rapport à l'année précédente, soit 21 milliards de dollars US (en prix constants de 2018). De même, le pourcentage de l'APD à destination et par l'intermédiaire des OSC au cours de la même période s'est toujours établi à 15 % de l'aide bilatérale totale. Ce qui est frappant, cependant, c'est que le montant de l'APD par le biais des OSC (pour mettre en œuvre des projets initiés par les bailleurs) a même augmenté, passant de 16 milliards de dollars US en 2010 à 18 milliards de dollars US en 2019, ce qui souligne l'importance accrue des OSC dans la mise en œuvre des programmes des gouvernements bailleurs.

Une étude sur les tendances récentes du financement des OSC (Verbrugge et Huyse, 2018) a montré que, dans les principaux pays bailleurs de l'UE, le poids relatif du financement des OSC dans les budgets d'APD a stagné ou diminué. La précédente tendance à la hausse du financement des OSC, du début des années 2010 à 2015, de certains grands bailleurs, dont l'UE, n'a pas persisté, et les montants absolus du financement ont stagné.

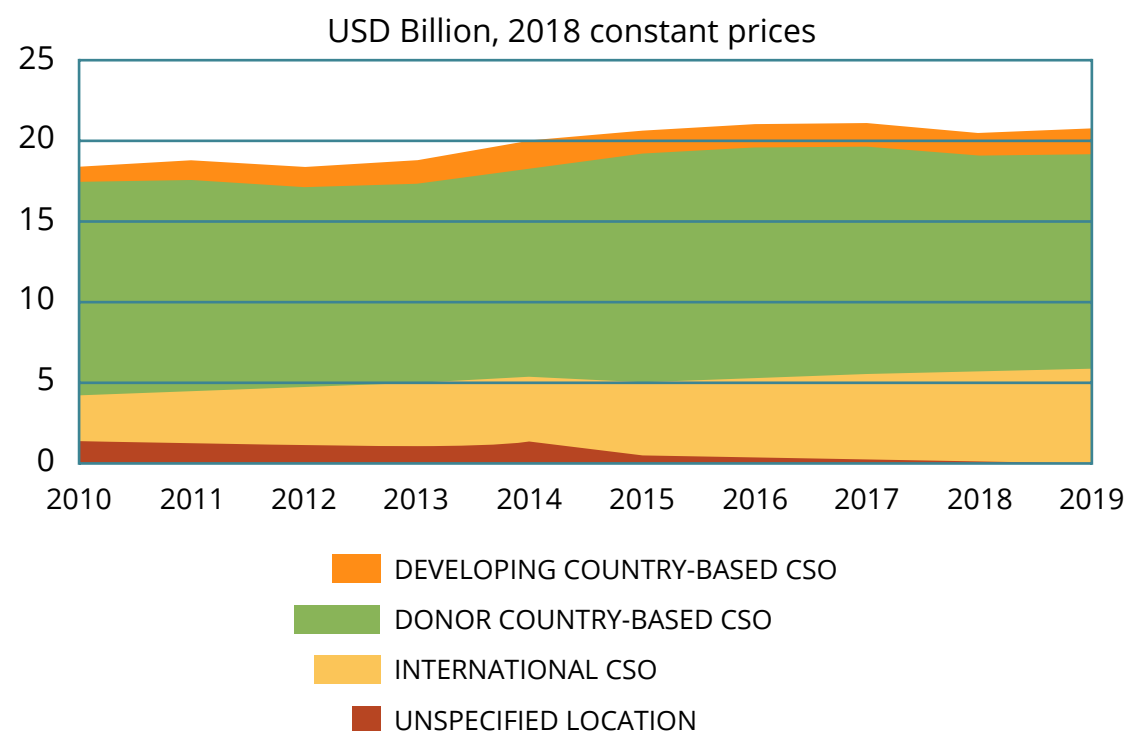
Par type d'OSC, par rapport à 2010, il y a presque dix ans, les allocations d'APD des membres du CAD acheminées vers et par les OSC internationales⁴ et les OSC basées dans les pays en développement⁵ en 2019 ont augmenté de 93 % et 38 %, respectivement (voir graphique 1).

³ Les « aides aux OSC » sont des contributions de base et des contributions aux programmes. Ces fonds d'aide sont programmés par les OSC, tandis que « l'aide acheminée par les OSC » est constituée de fonds acheminés par les OSC et d'autres organismes privés pour mettre en œuvre des projets initiés par les bailleurs (fonds affectés), selon le CAD-OCDE.

⁴ ONG internationales (code chaîne 21000) : une ONG organisée au niveau international. Certaines ONGI peuvent agir comme des organisations faitières avec des affiliations dans plusieurs pays bailleurs et/ou bénéficiaires.

⁵ ONG basées dans un pays en développement (code canal 23000) : une ONG organisée au niveau national, basée et opérant dans un pays en développement (pays éligible à l'APD).

Graphique 1 : Affectations de l'APD des membres du CAD aux OSC et par leur intermédiaire, par type d'OSC



Source : OCDE, 2021

Le rapport Aidwatch 2021 (Concord, 2021) a révélé que seulement 20,3 % des fonds européens versés aux OSC sont des financements de base, tandis que la majeure partie de ces montants sont des fonds affectés ou destinés à des projets spécifiques initiés par des bailleurs. Parallèlement, seul 1,8 % du total de l'APD de l'UE aux OSC est un financement de base destiné aux organisations des pays partenaires (généralement des pays en développement).

ii. Les secteurs qui attirent davantage de fonds

Les infrastructures et services sociaux ont représenté 47 % de l'APD bilatérale des membres du CAD en 2018-2019, suivis par l'aide humanitaire (31 %). Mais, au cours de la même période, les principaux secteurs que l'APD bilatérale avait ciblés pour l'intervention acheminée par les OSC étaient les

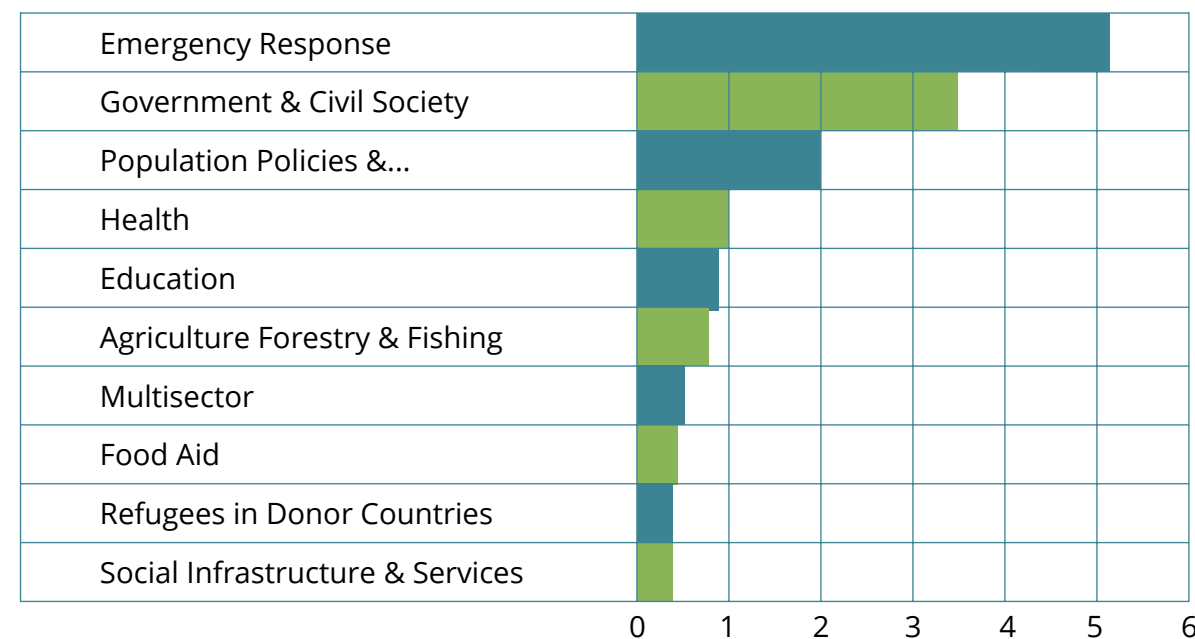
interventions d'urgence, le gouvernement et la société civile, et les politiques démographiques et de santé reproductive (voir le graphique 2).

Les autres secteurs qui attirent davantage de fonds sont les organisations qui travaillent sur le changement climatique, y compris les questions sociales connexes telles que la justice sociale, les populations indigènes, les femmes et les enfants, les moyens de subsistance, la sécurité et la souveraineté alimentaire, les droits humains, la paix et la résolution des conflits, l'inclusion sociale et la diversité, la santé, les moyens de subsistance et l'éducation.

iii. Instrumentalisation of development?

Les OSC ont observé que l'aide et le développement sont de plus en plus liés aux intérêts géopolitiques des bailleurs, tels que la sécurité, la défense et le commerce, au nom de la cohérence des politiques (Verbrugge et

Graphique 2. Les 10 principaux sous-secteurs d'intervention de l'APD bilatérale acheminée par les OSC par les membres du CAD, 2018-2019.



Source : OCDE, 2021

Huyse, 2020). Dans un contexte de stagnation de l'APD, les OSC en compétition pour le financement sont mises sous pression pour prouver qu'elles peuvent contribuer aux objectifs et aux priorités des bailleurs.

La suppression des conditionnalités de l'APD a été un point de ralliement pour les OSC dans les années 2000, mais à l'ère de l'ED, le financement des OSC est assorti de toujours plus de « conditions » (Huyse et De Bruyn, 2015). Les OSC doivent intégrer le domaine d'intervention thématique ou géographique choisi par le bailleur (par exemple, le genre, l'environnement et la numérisation, comme dans les pays de l'UE). Les bailleurs citent aussi souvent « l'efficacité » lorsqu'ils introduisent des mécanismes ou des exigences que les OSC doivent respecter pour accéder au financement ou être éligibles à l'évaluation (pour un financement futur), comme le « rapport qualité-prix » et le « financement

conditionné aux résultats » (Verbrugge et Huyse, 2020).

iv. Rôle des OSC

L'un des principaux sujets de discussion entre les bailleurs de l'UE est l'évolution du rôle des OSC basées en Europe dans l'influence des politiques de financement. D'une part, cette discussion est alimentée par la constatation que les OSC du Sud sont de plus en plus capables. D'autre part, il laisse entrevoir un glissement progressif des OSC du Nord, de leur pertinence en tant qu'innovateurs politiques vers une attitude plus « défensive » quant à leur valeur ajoutée en tant qu'intermédiaires pour le financement des OSC du Sud, étant donné que certains bailleurs bilatéraux pourraient à terme ne plus avoir besoin d'une telle intermédiation (Niels et Spierings, 2011).

III. QUESTIONS CLÉS SUR LES STRATÉGIES DES BAILLEURS VIS-À-VIS DU POED : CONVERGENCE ET DIVERGENCE

Deux documents principaux articulent les priorités et les positions politiques et de plaidoyer du POED : (1) le CPDE Manifesto and Key Asks (Manifeste et demandes clés du POED) et (2) le Plan stratégique 2020-2023. Le cadre et la théorie du changement reflétés dans ces documents guident l'engagement de la plateforme avec les différentes parties prenantes.

A. Les priorités politiques du POED

Le POED (2020a) considère que des partenariats de développement efficaces et inclusifs, tels que défendus dans l'accord de Busan, sont la clé pour réaliser les aspirations de l'Agenda 2030. Le POED estime que les acteurs de l'État, du marché et de la société civile doivent faire changer de comportement pour construire ces partenariats. Il se concentre sur quatre domaines prioritaires clés :

- a. Le rôle du secteur privé dans le développement ;
- b. L'environnement favorable aux OSC et l'inversion du rétrécissement de l'espace civique ;
- c. L'efficacité du financement du climat ; et
- d. Les questions liées à l'intervention humanitaire, à la paix et au développement.

Le plan stratégique actuel du POED est à la fois une itération et une continuation du CPDE Manifesto and Key Asks (Manifeste et demandes clés du POED), qui détaillent la position du POED dans (1) la coopération efficace au développement, (2) le secteur privé dans le développement, (3) la coopération Sud-Sud, (4) l'environnement favorable aux OSC, (5) les pays en situation de conflit et de fragilité, et (6) la migration et la coopération au développement (**voir Annexe 2**).

B. Principales convergences et divergences

Certains bailleurs ont des priorités politiques alignées sur les positions du POED, telles qu'elles sont formulées dans son plan stratégique. Certaines de ces convergences portent sur l'espace civique et de l'environnement favorable aux OSC, qui est également une priorité clé de SIDA, et de la coopération au développement, qui est une priorité clé de la CE.

Bien que les positions politiques de certains bailleurs et partenaires du développement diffèrent de celles de la POED (**voir Annexe 2**), la plateforme s'engage auprès de ces acteurs dans les arènes mondiales, régionales et nationales pour faire passer ses messages et tenter d'influencer leurs positions politiques ou leur comportement.

SIDA sur l'environnement favorable aux OSC et le rétrécissement de l'espace civique

Le POED s'efforce d'inverser le schéma de fermeture et de rétrécissement de l'espace

civique dans les partenariats de développement en promouvant un environnement favorable aux OSC, en collaborant avec d'autres acteurs et en mettant en œuvre des campagnes de sensibilisation. Entre-temps, SIDA veut « soutenir la société civile en tant que telle, c'est-à-dire soutenir une société civile pluraliste et fondée sur les droits comme un objectif en soi, en plus de soutenir les OSC individuelles dans le respect de leur indépendance et de leur droit d'initiative ». SIDA comprend qu'une société civile forte et indépendante est essentielle à une société démocratique et la clé d'un développement inclusif et durable (SIDA, 2019). La politique de SIDA et les directives de programmation connexes concernant les OSC sont contenues dans le document Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society (Principes directeurs de l'engagement de Sida avec et en soutien de la société civile), qui comprend cinq prises de position politiques :

1. Explorer les différents rôles des OSC dans leurs contextes en effectuant des analyses de pouvoir, en rédigeant une logique d'intervention pour l'engagement et le soutien de la société civile, en engageant les parties prenantes et en effectuant des examens réguliers ;

2. S'efforcer de soutenir la société civile en tant que telle en appliquant une approche globale de l'agence et en se coordonnant avec d'autres bailleurs pour une action plus étendue ;

3. Fournir un soutien efficace en matière d'aide et de développement aux partenaires de la société civile en utilisant des mécanismes de soutien plus coordonnés et harmonisés qui renforcent l'appropriation et l'ED des OSC, en fournissant un financement flexible et réactif pour soutenir une variété d'acteurs de la société civile, en prenant des risques calculés et en préférant les subventions directes aux appels à propositions ;

4. Soutenir les efforts des partenaires de la société civile pour renforcer leur propre ED, y compris la transparence et la redevabilité ;

5. Engager un dialogue permanent avec la société civile en menant des discussions stratégiques et structurées et en utilisant les initiatives existantes.

La promotion d'un environnement favorable aux OSC et le renforcement des capacités des OSC dans les pays à revenu

faible et intermédiaire étant une priorité, SIDA a déboursé un tiers de ses fonds disponibles aux OSC et par leur intermédiaire. SIDA est également « champion » d'un environnement favorable aux OSC et de l'ED dans d'autres arènes politiques (comme l'équipe de travail) et facilite la collaboration mondiale sur ces thèmes. La Suède a également maximisé l'utilisation des instruments politiques et juridiques bilatéraux, multilatéraux et régionaux pour aborder la question de la fermeture de l'espace civique (par exemple, le lobbying et le plaidoyer à l'ONU et les efforts pour renforcer le mandat des rapporteurs spéciaux de l'ONU). Sur le même sujet, SIDA a joué un rôle dans le soutien à la production de preuves en finançant le suivi et l'analyse des OSC sur le rétrécissement de l'espace civique (Hossain et Khurana, 2019).

CE sur la coopération au développement

L'engagement de la POED avec l'UE et la CE découle principalement de son engagement en faveur d'une coopération au développement efficace. L'UE suit une « approche fondée sur les droits qui englobe tous les droits humains dans la coopération au développement » (Conseil européen et al., 2017). Elle cherche à renforcer l'efficacité de sa coopération au développement et à respecter les principes de la CED de Busan dans divers domaines politiques (**voir l'annexe 2**). Le Consensus européen pour le développement (2017) encadre la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en partenariat avec tous les pays en

développement, en tenant dûment compte du cadre fourni par le traité de Lisbonne, qui confère à l'UE sa personnalité juridique.

L'UE et ses pays membres fournissent plus de la moitié de l'aide au développement dans le monde. La CE considère cette forme d'assistance comme l'un des piliers de l'action extérieure de l'UE. Pour assurer la cohérence des politiques, la CE s'efforce d'orienter les approches des gouvernements, des bailleurs et des autres partenaires au niveau national selon les principes et les pratiques de l'ED. Elle se coordonne avec les pays de l'UE par le biais de la programmation conjointe, afin de réduire la fragmentation des bailleurs, les coûts de transaction, et d'optimiser l'aide européenne au développement.

La Direction générale de la coopération internationale et du développement (DEVCO, récemment rebaptisée « DG des partenariats internationaux » ou DG-INTPA) est un membre et un soutien actif de la PMCED. Dans le cadre de ses travaux, elle a commandé un rapport détaillé sur 1 800 projets dans plus de 70 pays partenaires, analysant les performances de l'UE en matière de CED (CE, 2020a). L'étude a révélé que les bailleurs de l'UE étaient fermement engagés dans l'ED au niveau politique. Si certains ont même institutionnalisé l'ED dans leurs procédures et leurs systèmes de gestion, il n'en reste pas moins que la performance de l'union s'est globalement détériorée.

Le secteur privé dans le développement

Le POED reconnaît le rôle du secteur privé, en particulier des micros, petites et moyennes entreprises, dans la contribution au développement national. Cependant, face à l'engagement croissant du secteur privé dans le développement, le POED souligne l'importance de la responsabilité du secteur privé étant donné les impacts néfastes des opérations et des projets des grandes entreprises, que les gouvernements ont historiquement sanctionnés, causant des crises sanitaires et des problèmes environnementaux, ou la perte de terres et de moyens de subsistance (POED, 2019b).

De nombreux bailleurs et partenaires de développement tels que les membres de l'OCDE, le Groupe de la Banque mondiale et l'UE (comme indiqué dans son plan d'investissement extérieur) ont récemment adopté, à des degrés divers, le concept de financement mixte, dans lequel les bailleurs utilisent l'APD pour « faire levier » ou attirer des financements privés dans le développement. Mais plusieurs critiques du financement mixte soulignent l'inadéquation de ses mécanismes de réclamation, ses faibles niveaux de transparence et le déclin de l'aide pour d'autres utilisations traditionnelles, comme le service public, face à la non-augmentation de l'APD en tant que part du revenu national brut (Oxfam, 2017).



Module 2



IV. PLANIFICATION DE L'ENGAGEMENT

Les processus d'engagement multipartite (PEMP) sont des processus structurés pour assurer la participation de différents acteurs du développement à la résolution d'un problème spécifique. Ces processus sont basés sur des principes, parfois inspirés de l'approche du développement basée sur les droits. Ils visent à garantir l'équité participative, la redevabilité et la transparence, et à développer des partenariats et des réseaux entre les différentes parties prenantes. Les parties prenantes sont des groupes qui ont un rôle et un intérêt dans les objectifs et la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet. Elles comprennent les groupes cibles, les bénéficiaires directs et les personnes chargées de veiller à ce que les OSC ou les promoteurs du projet obtiennent les résultats prévus et soient tenus responsables des ressources dont le programme ou le projet a besoin (PNUD, 1997).

Les PEMP sont de plus en plus utilisés pour traiter des questions de développement complexes, notamment en matière de durabilité, et renforcer les capacités des OSC à s'engager et à participer efficacement aux actions de développement multipartites prioritaires. Ces processus inclusifs et participatifs suscitent un plus grand sentiment d'appropriation des résultats du développement et renforcent la durabilité institutionnelle des OSC.

Les PEMP peuvent aider à promouvoir une prise de décision transparente et inclusive, à renforcer les réseaux de parties prenantes et à créer un sentiment d'autonomisation, contribuant ainsi à la bonne gouvernance (Wignaraja, 2006). Ils permettent de renforcer la confiance entre les différents acteurs et de parvenir à des solutions mutuellement acceptables.

A. Analyse du contexte et des parties prenantes

Un engagement efficace des parties prenantes est un moyen de construire des relations sociales plus fortes, ce qui se traduit par une amélioration des performances organisationnelles. Les OSC doivent donc communiquer efficacement avec leurs parties prenantes externes et internes. Dans le cas contraire, lorsque la communication n'est pas significative ou n'est que superficielle, les parties prenantes perdent leur intérêt, et leur contribution risque de ne pas être optimisée. Elles sont les mieux placées pour faire ou défaire un projet. Les parties prenantes peuvent être des alliés puissants, des défenseurs, des partisans et

des agents de changement, mais aussi des obstacles à la réalisation des objectifs stratégiques.

L'engagement avec les parties prenantes doit être bien suivi et continu. Il faut les examiner et les réviser, si nécessaire, au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il faut comprendre que les principales parties prenantes ont beaucoup à apporter au processus décisionnel, et que leur participation peut améliorer considérablement la réussite d'un projet. Vous trouverez ci-dessous sept étapes pour faire participer vos parties prenantes (**voir le schéma 1**).



Schéma 1. Étapes de l'engagement des parties prenantes



Identifier les parties prenantes.

La première étape des relations avec les parties prenantes consiste à rechercher les individus et les organisations susceptibles d'être concernés par vos objectifs. Par exemple, certains groupes peuvent être directement affectés par une initiative (positivement ou négativement), exercer une influence ou un pouvoir sur son déroulement, et avoir des intérêts dans sa réussite ou son échec. Posez-vous les questions suivantes :

- Qui sont mes parties prenantes ?
- Est-ce qu'elles partagent mes intérêts et mes objectifs ?
- Sont-elles actives publiquement et dans les bons cercles ?
- Ont-elles une réputation et une légitimité solides ?

- Sont-elles suivies par mon public, des influenceurs et les décideurs de mon public ?
- Sont-elles actives dans les juridictions qui comptent pour moi aux niveaux local, national ou régional ?
- Comment vais-je m'engager avec elles ?
- Que puis-je faire pour les atteindre ?

Comprenez à quel niveau vos parties prenantes aimeraient être impliquées et offrez-leur de multiples occasions de participer à la prise de décision et à d'autres activités. Impliquez vos parties prenantes et travaillez ensemble pour résoudre les problèmes critiques.

Définir les objectifs.

Une fois les parties prenantes potentielles identifiées, assurez-vous qu'elles connaissent clairement les objectifs du projet et qu'elles sont informées de tous les détails concernant le « qui », le « quoi », le « quand », le « comment » et le « pourquoi » du projet.

Communiquer les objectifs.

Élaborez un plan et assurez-vous que vous avez prévu divers canaux pour communiquer avec le plus grand nombre possible de parties prenantes. En créant ce plan dès le début, il est plus probable que l'équipe communique plus régulièrement avec les parties prenantes.

Elaborer une stratégie.

Posez des questions et faites appel aux parties prenantes pour vous aider à comprendre les défis et les opportunités dans les différents domaines du projet. Leur contribution peut révéler des détails essentiels concernant les pièges potentiels et vous aider à prendre des décisions éclairées.

Assigner des responsabilités.

Prenez contact avec les parties prenantes et demandez-leur leur avis. Une fois que vos parties prenantes ont été identifiées, recherchées et classées par ordre de priorité, l'étape suivante consiste à prendre contact pour explorer leur intérêt pour une collaboration potentielle. Utilisez les informations que vous avez recueillies

pour identifier les points d'intersection que vous pouvez utiliser pour créer des opportunités et présenter une proposition gagnant-gagnant pour les deux organisations. Identifiez la meilleure personne à cibler et la personne la plus qualifiée de votre organisation pour passer l'appel.

Définir le processus de suivi et évaluation.

Engagez les parties prenantes à aborder les défis auxquels votre projet peut être confronté et fournissez-leur toutes les informations nécessaires pour les aider à remplir efficacement leur rôle. Sur la base de leurs commentaires, vous pourrez mieux évaluer l'étape actuelle du projet et, si nécessaire, réorienter votre plan de projet.

Evaluer les risques et les opportunités.

L'engagement et le retour d'information des parties prenantes peuvent avoir un impact considérable sur la réussite de votre projet. Essayez d'impliquer autant de parties prenantes que possible pendant la phase de recherche. Si vous n'êtes pas sûr des domaines ou des défis sur lesquels vous devez vous concentrer en premier, vous pouvez faire appel aux principales parties prenantes pour vous aider à hiérarchiser les réponses aux questions brûlantes.

B. Analyse de l'environnement favorable propre au pays ou à la région

Les contextes socio-économiques et politiques influent sur l'engagement des parties prenantes ; l'analyse de l'environnement favorable est donc essentielle à la planification et à l'élaboration de stratégies. À Busan, les chefs de gouvernement, les responsables d'institutions multilatérales et bilatérales et d'autres parties prenantes ont convenu de mettre pleinement en œuvre les engagements visant à aider les OSC à exercer leur rôle d'acteurs indépendants du développement dans un environnement favorable. Le PMCED suit l'évolution de l'environnement favorable par le biais de son indicateur 2 : « Les organisations de la société civile opèrent dans un environnement qui maximise leur engagement et leur contribution au développement. »

Le PMCED (2020) a publié un guide d'auto-réflexion, *Suivi du Partenariat mondial : ressorts des résultats de l'indicateur 2 et questions pour la réflexion et les dialogues multipartites*, que l'équipe de soutien conjointe OCDE-PNUD a élaboré. Dans ce document, quatre thèmes clés d'un environnement favorable, appelés « modules thématiques », ont été décomposés en aspects essentiels pour guider les parties prenantes dans leur réflexion sur l'état actuel de l'environnement favorable aux OSC (voir **Matrice 2**). D'autres questions guides connexes sont détaillées à l'**annexe 1**.

Matrice 2. Facteurs de l'environnement favorable (indicateur 2) dans le cadre de suivi de la PMCED, par module thématique

Module thématique	Responsable	Principaux aspects
1. Espace pour le dialogue des OSC sur les politiques nationales de développement	Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des OSC sur les politiques nationales de développement ; • Consultation des OSC sur la mise en œuvre et le suivi des ODD ; • Accéder aux informations pertinentes ; • Consultations pour l'élaboration des politiques.

Module thématique	Responsable	Principaux aspects
2. L'efficacité du développement des OSC : responsabilité et transparence	OSC	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans des partenariats équitables avec les OSC ; • Coordonner l'engagement des OSC dans le dialogue politique ; • Suivre une approche basée sur les droits humains (HRBA) ; • Aborder la question de la transparence et des responsabilités multiples des OSC.
3. La coopération officielle au développement avec les OSC	Partenaires de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des OSC ; • Plaidoyer en faveur d'un environnement favorable aux OSC ; • Fournir un soutien financier efficace aux OSC ; • Rapports aux plateformes internationales sur le financement des OSC.
4. Cadre légal et réglementaire	Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre le rassemblement et l'expression des OSC ; • Permettre la formation, l'enregistrement et le fonctionnement des OSC ; • Protection des OSC travaillant avec des populations marginalisées et des groupes à risque ; • Faciliter l'accès des OSC aux ressources.

Source : *Suivi du Partenariat mondial (octobre 2020) : ressorts des résultats de l'indicateur 2 et questions pour la réflexion et les dialogues multipartites.*



Les OSC, dans leur contribution au PMCED 3CS, ont fait état d'un déclin des cadres juridiques et réglementaires protégeant les OSC, en particulier celles qui travaillent avec des populations à risque (Tomlinson, 2019). Elles ont dénoncé une liberté d'expression limitée et des garanties insuffisantes contre le harcèlement. Les OSC ont convenu que d'autres acteurs du développement les avaient effectivement engagées dans un dialogue et une collaboration propices à la réflexion, qui étaient toutefois caractérisés par leur caractère symbolique dans la plupart des cas (représentant d'une OSC, communication personnelle, 28 février 2021).

Questions / Réflexions :

1. Comment un environnement hostile affecte-t-il les plans d'engagement multipartite de votre organisation ?
2. Comment pouvez-vous relever ces défis ?

C. Les principes qui guident l'engagement des bailleurs du POED

Pour concevoir des interventions mieux adaptées au « monde réel », les OSC doivent intégrer dans leur programmation des approches fondées sur les droits, sensibles à la dimension de genre et durables – des qualités qui sont plus susceptibles d'intéresser les bailleurs.

En engageant les bailleurs, les membres du POED peuvent inclure les forces et les avantages de la plateforme qu'elle a développés au fil des années : (a) l'approche fondée sur les droits humains au développement ; (b) une approche fondée sur le féminisme ; (c) des partenariats équitables ; et (d) la recherche de consensus. L'engagement, la pratique et l'adhésion du POED à ces principes offrent un avantage comparatif dans

l'engagement avec les bailleurs et les partenaires du développement.

a. AFDH

Les OSC sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles promeuvent les droits humains et la justice sociale. Ainsi, elles doivent notamment soutenir et inclure les pauvres et les marginalisés dans l'élaboration de stratégies, de politiques et d'initiatives qui respectent et affirment les droits individuels et collectifs. De telles interventions pourraient contribuer à transformer des vies et à renforcer la participation démocratique au niveau local ou régional.

Une approche basée sur les droits est un cadre conceptuel et un outil méthodologique pour le développement de programmes. Elle préconise une intégration consciente et systématique des droits humains et de leurs principes à toutes les étapes du cycle de projet. Le POED affirme que les droits humains sont au cœur du programme d'aide et de développement, qui doit être cohérent avec les instruments et les normes relatifs aux droits humains, faisant le lien entre les normes internationales en matière de droits humains et les interventions de développement (POED, 2018). Une AFDH implique que les OSC ont l'intention de renforcer les capacités de leurs mandants et des communautés, de les autonomiser dans tous les domaines du développement et de représenter leurs intérêts, notamment dans les priorités programmatiques et les processus politiques des OSC.

Il n'existe pas de norme universelle pour l'application d'une approche basée sur les droits dans les projets, mais elle implique généralement :

<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les droits en jeu ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer si les droits sont respectés, protégés et réalisés dans le cadre de la solution adoptée ;
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les détenteurs de droits et leurs droits spécifiques, ainsi que les détenteurs de devoirs qui ont l'obligation de respecter, protéger et réaliser ces droits ; 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager à œuvrer au renforcement des capacités des détenteurs de droits pour qu'ils puissent jouir de leurs droits et les revendiquer et pour que les détenteurs de devoirs remplissent leurs obligations ; et
<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une solution qui intègre les principes des droits (universalité, égalité et non-discrimination ; participation et inclusion ; responsabilité, état de droit et transparence) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter l'engagement ou la garantie qu'aucun droit de l'homme ne sera violé en raison du projet.⁶

Certains membres du POED ont intégré l'AFDH dans leurs plans stratégiques, leurs documents organisationnels et la mise en œuvre de leurs programmes (**voir annexe 3**).

⁶Adapté par l'auteur sur la base de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) (2015).

b. Approche féministe

La OSC ED incarne l'égalité et l'équité entre les sexes tout en promouvant les droits des femmes en théorie et en pratique. Ces principes complètent l'approche fondée sur les droits humains en faisant progresser le rôle des femmes dans les processus de développement. À Busan, en Corée du Sud (2011), et à Addis-Abeba, en Éthiopie (2012), les organisations de défense des droits des femmes et d'autres OSC ont émis six demandes visant à intégrer la CED et les questions de droits des femmes et de genre (voir encadré 7).

Encadré 7. Principales demandes des organisations de défense des droits de la femme et des défenseurs de l'égalité des sexes au quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Busan 2011) et au Forum pour la coopération en matière de développement (2012)

1. Tout nouveau cadre de coopération au développement à convenir à Busan devrait être fondé sur les droits humains, y compris les droits des femmes.
2. Un nouveau système équitable de coopération au développement pour l'égalité des sexes et les droits des femmes sous l'égide des Nations unies est en place.
3. L'efficacité du développement exige une appropriation démocratique par les femmes et une participation significative et systématique de la société civile, notamment des organisations féminines et féministes.
4. Promouvoir des systèmes de responsabilité multiples pour les droits des femmes et l'égalité entre les sexes, en améliorant les systèmes de suivi existants.
5. Le financement du développement : l'égalité des sexes et les droits des femmes au-delà de l'intégration transversale.
6. La coopération au développement en faveur des pays en situation de fragilité et de conflit doit reconnaître l'impact différentiel et disproportionné des conflits armés sur la vie et les droits des femmes et des filles.

L'égalité des sexes est une valeur fondamentale que le POED applique dans toutes ses activités. Un processus de programmation est sensible au genre lorsque chaque étape du cycle du projet intègre systématiquement une dimension de genre, depuis l'analyse du contexte et la définition du problème jusqu'à l'identification et la mise en œuvre de solutions potentielles (y compris la composition de l'équipe de gestion du projet). La réalisation d'une analyse de genre fait partie de l'étude de faisabilité du projet. Elle vise à évaluer les relations et les inégalités entre les sexes en examinant des aspects sociaux, économiques et politiques spécifiques, tels que les rôles des hommes et des femmes et la

division du travail, les besoins et les intérêts des différents groupes de sexe, leur accès et leur contrôle des services et des ressources, et la participation des parties prenantes à différents niveaux.

Ces dernières années, les bailleurs ont eu pour priorité de refléter une approche sensible au genre dans leur politique de coopération au développement. Si aucun pays n'a atteint l'égalité totale entre les sexes, l'UE fait comparativement figure de leader mondial sur ce plan. Ses États membres ont obtenu en moyenne un score de 67,4 sur 100 dans l'indice d'égalité entre les sexes de l'UE en 2019⁷, un score qui s'est amélioré de seulement 5,4 points depuis 2005 (CE, 2020b).

En outre, la CE dispose de lignes directrices spécifiques sur l'intégration de la dimension de genre, utilisées pour sa politique interne et la conformité des entités qu'elle finance. En général, une approche de la programmation sensible au genre implique :

D'évaluer comment la question affecte les femmes et les hommes ;

D'examiner comment les solutions proposées affecteront les femmes et les hommes en tenant compte de leurs besoins et capacités ;

De s'assurer que la composition des équipes de mise en œuvre et de gestion est équilibrée entre les sexes et qu'elles sont professionnellement conscientes des questions de genre autour du projet ;

D'allouer des fonds suffisants pour des mesures spéciales visant à accroître les avantages des femmes et leur participation ; et

De visualiser l'impact du programme sur les femmes et les hommes et les avantages de l'intégration de la dimension de genre pour le succès et la durabilité des résultats.⁸

⁷Voir Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) : <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.

⁸Adapté par l'auteur sur la base de Leduc & Ahmad (2009).



Le groupe d'intérêt féministe (GF) du POED a pris l'initiative de souligner la nécessité de maintenir et de pratiquer l'approche féministe dans le travail interne et externe de la plateforme (voir encadré 8). Le GF a clarifié ce qu'une « approche féministe » signifie pour le POED dans un document de position élaboré en 2012⁹, définissant les perspectives féministes et le plaidoyer dans la coopération au développement. Cette approche est également ancrée dans la charte d'adhésion du POED, en vertu de laquelle un représentant du groupe féministe s'assure automatiquement un poste au sein du comité directeur (CD) de la plateforme.

Encadré 8. Étude de cas : intégrer l'égalité et l'équité entre les sexes dans la coopération au développement : l'efficacité du développement du secteur féministe du POED

Le GF est l'une des circonscriptions sectorielles du POED et une version évoluée des formes précédentes d'auto-organisation informelle, de collaboration et de coordination des organisations de défense des droits des femmes (ODF) et des féministes sur le parcours de l'aide et de l'ED avant le Forum de haut niveau d'Accra (2008). Il a gagné en popularité à Busan (2011) et à Mexico (2014). Le GIF est un groupe d'intérêt ouvert et organisé qui vise à influencer toutes les arènes politiques de l'ED afin d'appliquer une approche féministe et sensible au genre à la coopération au développement. À cette fin, et sous

l'égide du POED, le groupe a soutenu les organisations de femmes et les OSC traditionnelles du monde entier dans l'application des principes d'efficacité d'un point de vue féministe et des droits des femmes dans leur pratique quotidienne du développement, en développant des outils pertinents et en sensibilisant à la centralité de l'égalité des sexes dans la CED. Le document « Women's Key Demands » (Demandes clés des femmes) (2011) du groupe reste un modèle et un document vivant articulant le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » de l'inclusion et de l'égalité des sexes dans le POED, le PMCED et d'autres plateformes de coopération au développement aux niveaux mondial et national.

Source : Nurgul Djanaeva, *Communication personnelle* (2021)

⁹Document stratégique sur une approche féministe du Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement et du développement et de la coopération au développement en général.

c. Partenariats équitables

Le sixième principe d'Istanbul articule le concept de partenariats équitables : « S'engager à entretenir des rapports transparents avec les OSC et autres acteurs du développement, basés sur des objectifs de développement et des valeurs partagés, le respect mutuel, la confiance, l'autonomie organisationnelle, un accompagnement à long terme, la solidarité et la citoyenneté mondiale. » Ce principe adhère à la notion selon laquelle les partenariats avec les OSC seront plus solides grâce à des efforts délibérés pour réaliser une collaboration et une coordination équitables et réciproques fondées sur des objectifs convenus d'un commun accord et des valeurs partagées.

L'autonomie organisationnelle est essentielle aux partenariats équitables, qui reposent sur des attitudes et des actions délibérées de la part de tous les partenaires pour contrebalancer les inégalités de pouvoir. Ces déséquilibres résultent d'un accès inégal aux ressources, d'inégalités structurelles et historiques, d'inégalités entre les sexes et de l'exclusion des femmes, et parfois de grandes disparités dans les capacités internes (**voir encadré 9**). Le rôle des OSC externes est de permettre, plutôt que de dicter, et d'amplifier, plutôt que de remplacer, les voix des OSC des pays en développement (Bermann-Harmms et Murad, 2012).

Encadré 9. Les contraintes imposées par les bailleurs aux partenariats équitables

Les ONG internationales (ONGI) servent d'intermédiaires pour le financement des principaux bailleurs, en particulier pendant la pandémie de COVID-19. En effet, plusieurs membres du POED ont rapporté que les principaux bailleurs ont acheminé une grande partie de leurs fonds de réponse à la pandémie COVID-19 par le biais de grandes ONG internationales. Dans le même temps, les appels à propositions ciblent rarement les petites OSC nationales. Déjà une caractéristique de l'espace humanitaire, les contrats à grande échelle, par opposition aux subventions, continuent de gagner en popularité auprès des principaux bailleurs dans la sphère du développement, limitant encore plus les possibilités pour les OSC de faire valoir des contributions aux priorités, à la planification et à la mise en œuvre du développement.

Certains informateurs ont mentionné qu'un grand bailleur avait été si spécifique dans ses

critères que les ONG ne pouvaient pas choisir les organisations avec lesquelles elles pouvaient travailler au-delà de la région cible, ni même les résultats à attendre. De même, les niveaux de conformité pour répondre aux exigences des bailleurs semblent augmenter chaque année. Comme l'a dit un informateur :

« C'est une véritable tension avec les principes d'équité avec les partenaires, d'autonomisation et de participation. C'est un véritable combat pour nous, et en raison de notre approche [ascendante], nous n'avons pas une approche très formalisée et rigoureuse de la conformité des partenaires. Nous devons donc essayer de l'ajouter à nos méthodes traditionnelles de travail avec les partenaires. Mais c'est presque comme s'ils étaient incompatibles. C'est comme s'il s'agissait de deux philosophies différentes. C'est un vrai casse-tête, la quantité d'effort que ça consomme. C'est comme s'il doublait chaque année. »

Source : représentants des OSC, *communication personnelle* (2020)

d. Recherche d'un consensus

Le principe du consensus guide la prise de décision dans les circonscriptions du POED. La circonscription, l'organe de gouvernance ou la structure de travail concernés décident en dernier ressort des stratégies de développement des programmes et d'engagement des bailleurs (POED, 2020b).

La recherche du consensus aide les groupes à prendre des décisions raisonnées qui tiennent la route. Une recherche de consensus efficace est inclusive et engage tous les participants. Les décisions consensuelles peuvent conduire à des résultats de meilleure qualité qui ouvrent la voie à l'avenir pour le groupe ou la communauté. Peu importe ce qui a été négocié, la recherche du consensus n'est pas terminée tant que tous les responsables n'ont pas respecté leurs engagements.

La pratique de la recherche du consensus du POED est intégrée dans ses structures. L'Assemblée mondiale (AM) du POED est la plus haute instance dirigeante qui sélectionne les co-présidents et définit leurs responsabilités. Elle confirme les membres du CD et du Comité de Coordination (CC) et leur demande des comptes. Elle se réunit au moins une fois tous les trois ans pour examiner le mandat du POED, définir l'orientation stratégique de la plateforme et approuver le plan stratégique. Composé de représentants des circonscriptions du POED, elle fournit un leadership et une orientation politiques. L'AM est également responsable de l'approbation des documents de politique et de plaidoyer et du matériel de communication externe.

V. ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR L'ÉLABORATION DE POSITIONS POLITIQUES SPÉCIFIQUES À UN PAYS OU À UNE RÉGION

A. Comment développer une stratégie et un plan d'engagement

Les approches visant à résoudre les problèmes de développement par le biais d'efforts coordonnés et concertés entre le gouvernement (missions diplomatiques et groupes de référence des OSC) et les acteurs non gouvernementaux, y compris les entreprises et la société civile, devraient permettre de démultiplier les ressources, l'expertise et les efforts afin d'obtenir un impact plus important et des résultats durables en matière de développement. Cet engagement doit être coordonné, d'où la nécessité d'élaborer une stratégie. Les étapes de l'élaboration de cette stratégie sont les suivantes.

Identifier les opportunités partagées avec d'autres OSC ou acteurs. Les partenariats les plus efficaces sont basés sur un engagement mutuel pour un bénéfice mutuel. Les partenariats impliquent que deux parties se réunissent pour poursuivre un objectif ou créer un impact qu'elles ne pourraient pas accomplir aussi efficacement autrement. La clé pour les courtiers en partenariat et les parties prenantes est de reconnaître la perspective d'objectifs, de valeurs et de dialogue partagés et de capitaliser sur les compétences de chaque partenaire pour obtenir des résultats plus importants et plus audacieux.

Analysez le paysage des bailleurs et identifiez-les. Ils doivent partager ou aligner leurs intérêts et, par conséquent, vous devez déterminer les points d'entrée, les stratégies d'engagement et les approches des bailleurs (par exemple, les partenariats-cadres et les appels à propositions).

Rejoignez les bailleurs et négociez avec eux. Pour ce faire, vous devez appliquer les connaissances acquises lors du travail préparatoire sur l'identification et le profilage des bailleurs et l'analyse de l'environnement favorable à l'aide d'outils tels que SWOT.

Pour Fowler (2000), trois conditions préalables nécessaires aux négociations doivent être en place en guise de préparation : (1) l'engagement de l'organisation à négocier ; (2) les conditions préalables pratiques, y compris le type de relation appropriée à construire, les éléments non négociables pour l'organisation et sa capacité à tenir ses engagements ; et (3) les conditions préalables politiques pour signaler au bailleur que l'organisation est prête à négocier sur la base des conditions spécifiques de la relation (voir encadré 10).

Conclure des accords et élaborer des termes de référence. Des relations saines entre bénéficiaires et bailleurs nécessitent une collaboration. Tout comme les bailleurs soutiennent votre cause, vous devez comprendre leurs positions et impliquer leurs homologues du programme tout au long du processus.

Construisez la relation ou le partenariat. Elle doit être fondée sur la confiance et une communication proactive. À cette fin, une équipe dévouée fait plus que contrôler les opérations quotidiennes. Le personnel est également essentiel pour gérer la relation avec le bailleur et établir des accords et des protocoles écrits décrivant les éléments essentiels du partenariat.

Démontrer les résultats par le suivi et l'évaluation (S&E). Les appels publics à la transparence et à la responsabilité obligent certains bailleurs à mettre en œuvre des règles et des systèmes de S&E rigoureux et des évaluations fondées sur des données probantes. Ces résultats mesurables définissent et communiquent la valeur du partenariat. Des efforts sont également déployés pour promouvoir un suivi et une évaluation participatifs.

Alors que le S&E est une discipline vitale dans la communauté mondiale du développement et qu'il est essentiel pour évaluer l'impact des interventions de développement, certains acteurs du développement pensent que l'accent mis sur cette discipline a donné lieu à des exigences trop lourdes qui peuvent compromettre l'efficacité de l'aide et mal orienter les fonds de développement. Pour le POED, le S&E est également un processus d'apprentissage des meilleures pratiques parmi les groupes d'intérêt et les membres.

Encadré 10. Les trois dimensions de la relation des bailleurs avec les OSC

Un guide de ressources du PNUD a identifié trois dimensions des relations des bailleurs avec les OSC :

1. Dialogue et consultation (collaboration avec la société civile)

Certains bailleurs sollicitent régulièrement les conseils et les réactions des OSC nationales, internationales et locales sur les questions de politique, de stratégie et de fonctionnement. Il est de plus en plus reconnu que la consultation de la société civile est essentielle pour garantir l'appropriation et la pertinence des interventions et minimiser les risques d'environnement hostile et d'impact social. Les consultations peuvent être ad hoc ou institutionnalisées.

2. Partenariat avec la société civile pour la prestation de services (soutien par la société civile)

Les bailleurs ont traditionnellement considéré les OSC comme des partenaires dans la mise en œuvre efficace des programmes et opérations de développement, en particulier dans les situations fragiles et les urgences humanitaires. Si, à l'origine, ces services étaient fournis dans les secteurs sociaux ou productifs, on observe depuis longtemps une tendance croissante à impliquer les OSC dans des services de gouvernance tels que la mobilisation communautaire et l'éducation électorale et, plus récemment, dans le suivi des droits humains et diverses formes de travail de plaidoyer.

3. Renforcement de la société civile (soutien à la société civile)

Les bailleurs reconnaissent différents types d'interventions pour soutenir et renforcer la société civile, y compris, mais sans s'y limiter : le développement des capacités par la formation ou d'autres formes d'apprentissage par l'expérience ; le soutien technique pour le plaidoyer et le lobbying ; et le soutien aux réseaux d'OSC pour accroître leur impact. Les bailleurs soutiennent aussi indirectement la société civile en favorisant un environnement propice aux OSC, par exemple en approuvant un cadre législatif et réglementaire adéquat pour les OSC.

Source : PNUD (2012)

B. Pourquoi est-il important de...

1. Rédiger des documents de politique générale sur la CED

Le système de coopération au développement connaît des changements spectaculaires. De nouveaux acteurs entrent en scène, de nouveaux instruments allant au-delà de l'APD sont utilisés et les domaines de travail ont été élargis. L'élargissement de son champ d'action s'inscrit dans le cadre de l'ambitieux et global Agenda 2030. Cependant, ces changements impliquent également des tensions et des défis massifs pour le système actuel de coopération au développement et ses objectifs, procédures et récits. Il est donc impératif d'élaborer davantage de documents factuels sur la CED, tels que des recherches approfondies et des notes d'orientation.

Conseils pour la rédaction de documents d'orientation

Un document d'orientation fournit des arguments complets et convaincants en faveur de recommandations politiques et fonctionne ainsi comme un outil de prise de décision ou un appel à l'action pour le public cible. Comme le reflètent ces documents, les analyses et les positions des OSC sur des questions de développement spécifiques soutiennent et parfois déterminent l'orientation de l'engagement des OSC auprès des bailleurs et des acteurs du développement.

Le problème-solution est au cœur de l'élaboration d'un document d'orientation (Hovland, 2005). Un document de politique générale doit résumer un problème particulier, les options politiques pour y faire face, et quelques recommandations sur la meilleure option (voir encadré 11). Il doit logiquement contenir un résumé exécutif, le contexte de la question, un énoncé du problème, un examen des politiques actuelles et des questions qui s'y rapportent, ainsi qu'une discussion des solutions alternatives et des preuves des meilleures pratiques. Vous pouvez contre-vérifier vos documents de politique sur la base de la liste de contrôle suivante (Hovland, 2005) et d'autres questions spécifiques (voir Annexe 2).

- Quelle(s) étape(s) du processus d'élaboration des politiques essayez-vous d'influencer par le biais de votre document d'orientation ?
 - Quelles parties prenantes ont été ou sont impliquées à chaque étape du processus d'élaboration des politiques ?
 - Avez-vous identifié un problème clair à traiter ? Pouvez-vous le résumer en deux phrases ?
 - Disposez-vous de preuves suffisantes et complètes pour étayer votre affirmation
- selon laquelle un problème existe ?
- Avez-vous décrit et évalué les options politiques possibles pour résoudre ce problème ? Quels critères d'évaluation avez-vous utilisés ?
 - Avez-vous choisi une solution privilégiée ?
 - Disposez-vous de suffisamment de preuves pour défendre efficacement votre option politique ?

Encadré 11. Le long chemin vers le développement : comment les lacunes en matière d'efficacité entravent les progrès de l'Agenda 2030

(Document politique du POED sur les examens nationaux volontaires 2020 de l'Agenda 2030)

La POED a virtuellement lancé son étude sur les examens nationaux volontaires en juillet 2021. Ses conclusions et son analyse étaient basées sur une enquête menée par le POED du 27 mars au 30 avril 2021. Au total, 109 OSC de 45 pays ont participé, dont tous les pays en développement sauf trois. Voici un résumé succinct du contenu du document d'orientation.

Audience : Forum politique de haut niveau des Nations unies 2021

A propos : Ce document présente les réflexions et les recommandations des OSC sur la mise en œuvre des ODD au niveau national en utilisant le prisme de la CED.

Résumé des principales conclusions :

1. Presque tous les gouvernements ont intégré les ODD dans la planification du développement national ou dans la politique de coopération au développement, mais les budgets nationaux ne sont pas alignés sur les priorités des ODD ;
2. Une forte proportion de pays établit un cadre national de résultats et un processus d'établissement de rapports sur les ODD, mais le processus d'établissement de rapports sur les ODD n'est pas ouvert au public dans près de la moitié des pays couverts par l'enquête, les informations sur les ODD ne sont pas diffusées de manière proactive au public et les gouvernements ont tendance à être très sélectifs dans leurs rapports sur les ODD ;
3. En ce qui concerne les partenariats avec les parties prenantes et la participation de la

société civile, la plupart des pays disposent de mécanismes d'engagement des parties prenantes. Cependant, l'institutionnalisation de l'engagement des parties prenantes dans les processus des ODD reste généralement faible au niveau national.

Recommandations politiques aux gouvernements :

1. Coopérer avec la société civile pour traduire l'Agenda 2030 en plans, programmes et efforts de suivi locaux et veiller à ce que les priorités locales alimentent les plans nationaux et le processus de ENV ;
2. Veiller à ce que les examens nationaux volontaires des ODD soient ouverts au public et à ce que la diffusion de l'information soit menée de manière proactive, en contact avec les citoyens et pas seulement avec les experts techniques ;
3. Assurer l'engagement de la société civile dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en formalisant et en institutionnalisant la participation des OSC dans les structures de gouvernance soutenues par des lois, des mécanismes, des ressources et un développement des capacités de la société civile, en particulier ceux des groupes et communautés marginalisés ;
4. Respecter et protéger les droits de tous les citoyens à effectuer leur suivi et leur examen indépendant de l'Agenda 2030, y compris ceux qui peuvent être critiqués à l'égard des politiques et des programmes de l'État ;
5. Établir les liens entre les politiques, les programmes et les allocations budgétaires spécifiques et les résultats lorsqu'il s'agit de rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Source : POED (2021, juillet)

Le dialogue politique

Les OSC opèrent dans un contexte institutionnel et politique donné. L'environnement politique peut soit fournir des incitations, des ressources et des services de soutien, soit, au contraire, entraver leurs activités si les contraintes de l'environnement favorable ne sont pas traitées. Ces facteurs échappent généralement au contrôle des OSC locales. Dans l'arène internationale, cependant, le dialogue politique avec les bailleurs, les partenaires du développement et d'autres institutions gouvernementales peut faciliter les changements de politique qui favorisent le travail des OSC et leur interaction avec les principales parties prenantes.

Le dialogue politique renforce l'autonomie des participants et développe leur capacité à s'engager dans les questions politiques et à s'y retrouver dans la complexité. Ses objectifs doivent être adaptés au contexte national et local afin que les différentes parties puissent forger une unité d'objectif, parvenir à une compréhension commune et identifier des recommandations exploitables. Le dialogue peut déboucher sur des tables rondes ou des réunions similaires, mais ne s'y limite pas. La préparation des plans d'action et leur suivi aux niveaux local et national font partie intégrante de ces événements (FAO et Agrinatura, 2019).

2. Développer un plan de communication et des messages efficaces

Vous devez utiliser les communications de manière stratégique pour engager les partenaires de développement, les bailleurs et les groupes d'intérêt visés. Les OSC le font en utilisant des messages simples et convaincants qui trouvent un écho auprès du public et, dans la plupart des cas, fournissent un appel à l'action. Les organisations travaillant au sein de consortiums tels que le POED doivent savoir quand transmettre quels messages et

comment les aligner sur les points de vue de leurs collègues afin de présenter une position plus consolidée et d'éviter les signaux mixtes ou contradictoires au grand public. Les thèmes et les champs d'action de la société civile sont de plus en plus vastes et de plus en plus interconnectés, ce qui exige une coordination beaucoup plus étroite en matière de communication.

La communication ne doit pas être la seule responsabilité des responsables de la communication de l'organisation, mais doit également inclure d'autres membres du personnel. Enfin, les OSC doivent revoir et mettre à jour leurs stratégies de communication de temps à autre.

Stratégie et plan de communication du POED

La stratégie de communication du POED sert à promouvoir les positions de plaidoyer de la plateforme, à façonner l'opinion publique et le discours, et à obtenir l'adhésion de ses membres et des autres parties prenantes. Elle est ancrée sur la sensibilisation à la situation de la société civile et à la résistance des gens à travers le prisme de la CED, des ODD et de l'ED des OSC. À cette fin, la stratégie de communication du POED a été conçue pour :

- Continuer de souligner l'importance de la coopération au développement auprès des membres du POED, des autres acteurs du développement et du public ;
- Ancrer l'action de plaidoyer du POED dans les réalités, les besoins et les intérêts de ses mandants ;
- Mettre en place un système de communication numérique et multimédia stratégique et ciblé.

Une partie de la stratégie consiste à élaborer des plans de communication spécifiques en fonction de l'activité ou de l'initiative (**voir encadré 12**).



Encadré 12 : Schéma de base d'un plan de communication du POED

- a. Contexte de l'engagement
- b. Objectifs généraux et spécifiques de la mission
- c. Groupes cibles ou public
- d. Messages clés
- e. Appels et recommandations spécifiques
- f. Sorties
- g. Médias sociaux
- h. Calendrier et répartition des tâches

Source : POED Communications pour les OSC, 2021

L'importance de la communication avec les bailleurs

Les bailleurs se parlent entre eux et demandent souvent des références avant de financer une organisation. Vous feriez donc bien de bâtir votre réputation et de fidéliser vos bailleurs en communiquant efficacement avec vos bailleurs actuels et en faisant preuve de transparence et de responsabilité (FHI360, n.d.). Une stratégie de communication efficace remplit deux fonctions distinctes sur le plan opérationnel, mais qui se renforcent mutuellement :

1. **La communication opérationnelle quotidienne** se concentre sur l'activité principale de l'organisation - le plaidoyer (pour des changements législatifs ou politiques) et la mobilisation sociale (pour une action collective ou un changement de comportement) ;

2. **La communication sur la redevabilité** vise à rendre compte aux bailleurs et aux mandants des résultats et de l'impact du projet (par exemple, ce qui a été fait, ce qui a changé grâce aux interventions et ce qui reste à faire). Elle donne du crédit à une organisation et réaffirme sa pertinence auprès de toutes les parties prenantes et des bailleurs.

Chaque OSC doit trouver comment mieux « vendre » son succès car, à l'ère de l'information, il est aussi important d'obtenir des résultats que de les communiquer correctement aux parties prenantes et au grand public. La communication sur l'obligation de rendre des comptes est une stratégie réciproque, gagnant-gagnant - elle donne de la publicité à l'OSC, ce qui renforce son profil tout en offrant à ses bailleurs un coup de pouce en matière de relations publiques.

Elle renforce la légitimité sociale des deux parties et attire de nouveaux bailleurs qui pourraient élargir et diversifier la base de financement de l'OSC (**voir encadré 13**).

Les règles de communication efficace, telles que les « sept C » – clair, correct, complet, concret, concis, considered (réfléchi) et courtois - s'appliquent dans divers contextes (Obregon et Casanova, 2019). Mais, dans une OSC, la communication de responsabilité semble particulièrement efficace pour maintenir l'engagement des bailleurs si :

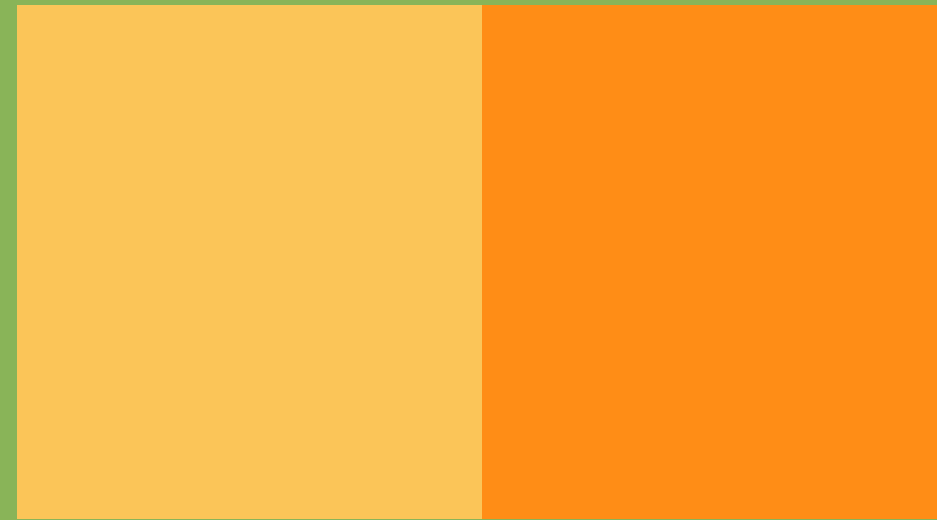
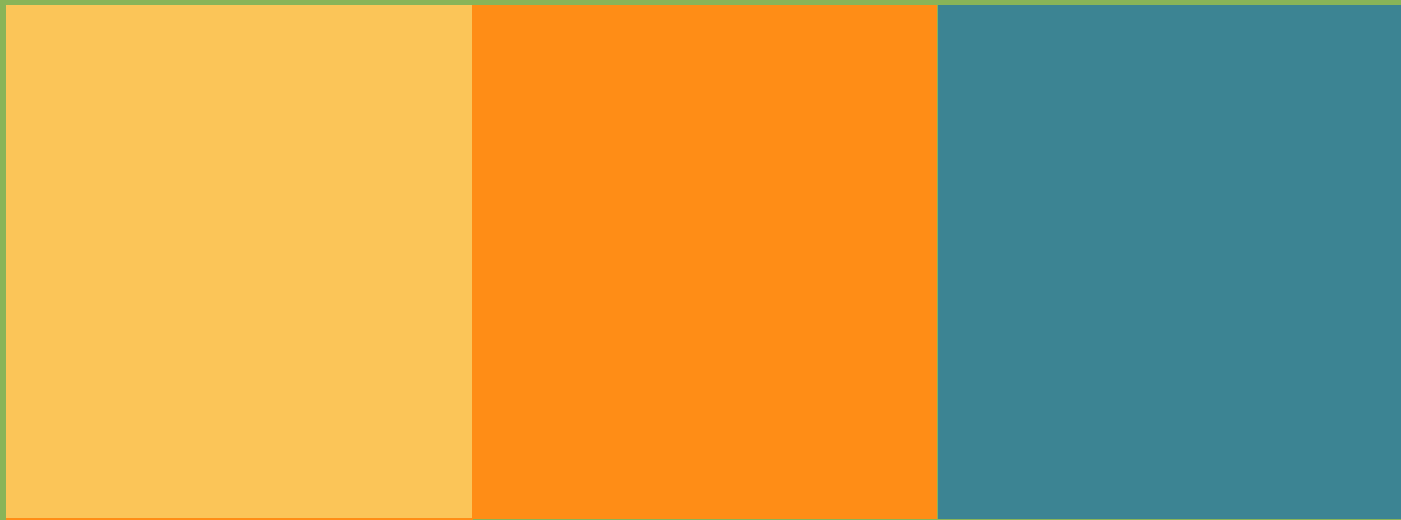
1. Les messages institutionnels sont fondés sur des preuves solides (c'est-à-dire tirées de données analytiques fiables telles que des faits et des statistiques) ;
2. La publication et la diffusion du contenu sont « dosées » (c'est-à-dire gérées stratégiquement de manière à ce que le public ne soit pas laissé perplexe ou submergé d'informations) ; et
3. Les messages sont adaptés aux canaux de communication ou aux formats médiatiques utilisés (par exemple, communiqués de presse, interviews individuelles à la télévision ou à la radio, messages sur les réseaux sociaux).

Questions / Réflexions :

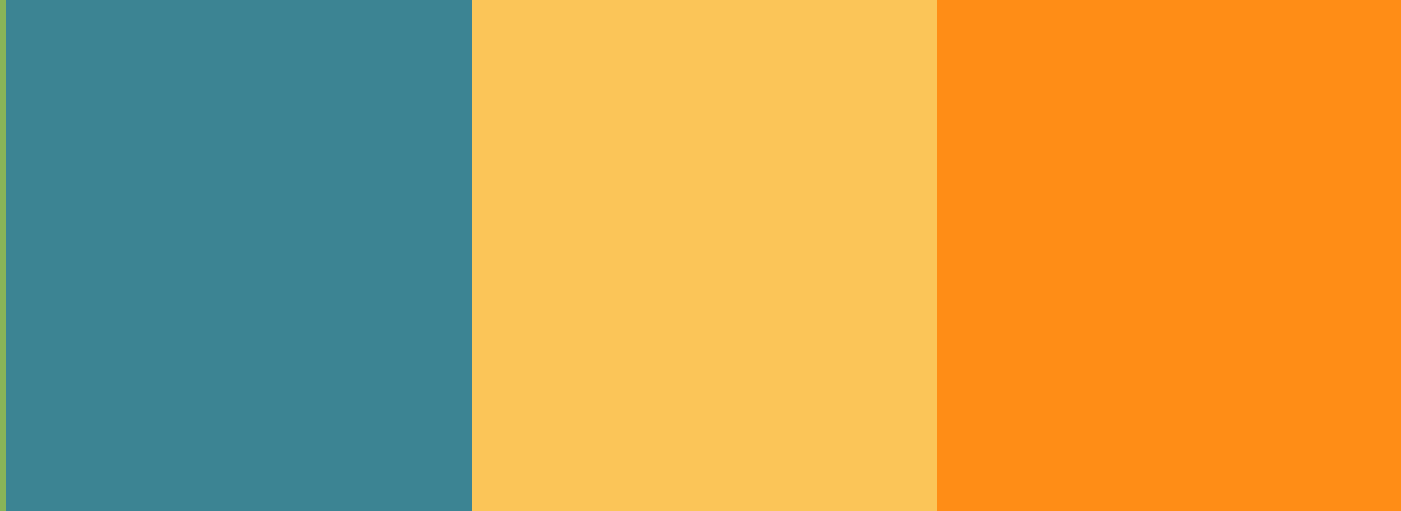
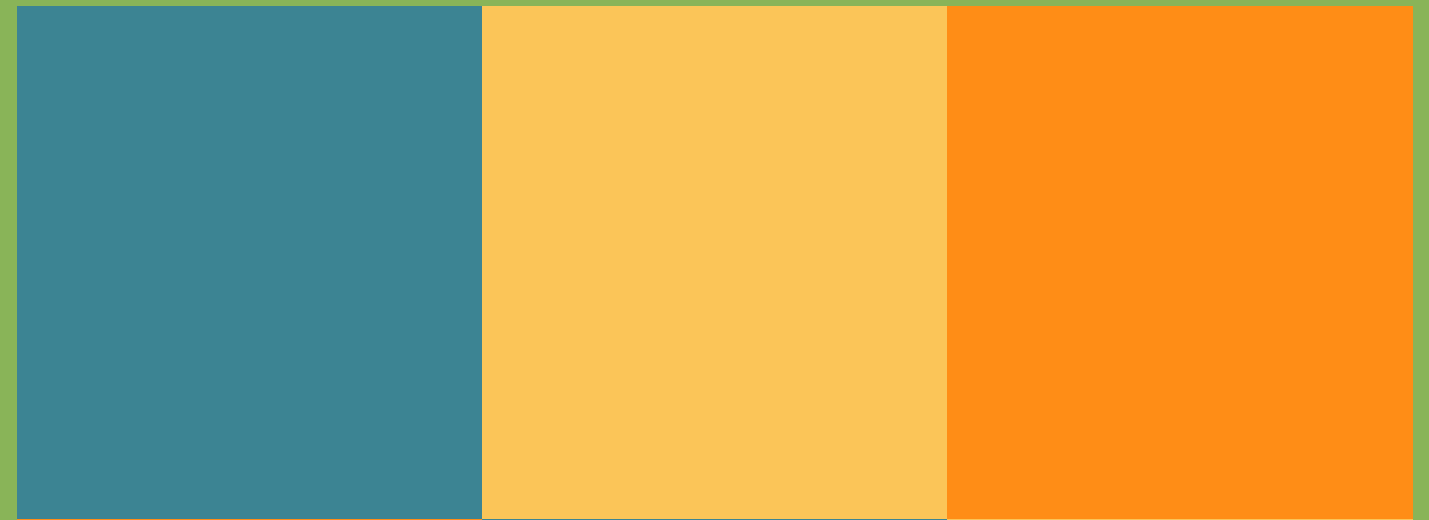
1. Pourquoi un message efficace est-il essentiel à l'engagement des bailleurs ?
2. Comment vous assurez-vous que votre plan est adapté à chaque bailleur ?

Encadré 13 : Conseils pour la communication avec les bailleurs

- Assurez-vous de savoir qui sera votre personne de contact et faites-lui savoir qui est responsable de votre côté. Vous pouvez commencer par envoyer une lettre de remerciement au bailleur ;
- Conservez toutes les copies de la convention de subvention dans un endroit sûr et accessible ;
- Envoyez vos rapports à temps. S'il y a un retard, faites-leur savoir quand ils doivent s'attendre à recevoir vos rapports ;
- Prenez le temps de rédiger des rapports clairs et crédibles ;
- Envoyez des mises à jour, telles que des bulletins d'information et des rapports annuels au bailleur ;
- Obtenir un soutien supplémentaire de la part du bailleur, comme une assistance technique, une présentation à d'autres bailleurs et des avenants ;
- Invitez le bailleur à des événements organisés par votre organisation ;
- Veillez à ce que votre relation reste formelle plutôt que personnelle.



Module 3



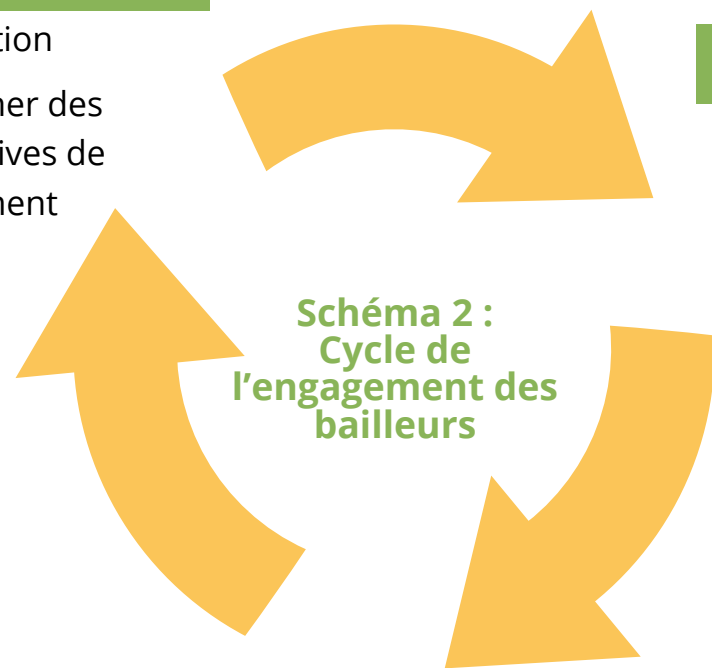


VI. LE CYCLE DU BAILLEUR

La plupart des OSC dépendent du financement traditionnel des projets des bailleurs pour financer leurs opérations. Cependant, un défi plus important pour elles est de trouver, conserver et diversifier des sources de financement durables pour leurs coûts de base. Dans cet environnement de plus en plus compétitif, les OSC doivent maîtriser et suivre le cycle d'engagement des bailleurs et faire en sorte que les bailleurs adhèrent à leur plaidoyer et, si possible, s'engagent dans un partenariat à long terme. L'objectif final du cycle du bailleur est de construire une relation solide qui conduira finalement à un soutien financier continu pour l'organisation (voir Schéma 2).

1. PRÉPARATION

- Planification
- Rechercher des perspectives de financement



2. SOLICITATION

- Élaboration de la proposition
- Faire une approche
- Maîtriser le processus d'évaluation des propositions

3. FIDÉLISATION

- Gérer la relation

(source : <https://www.wealthengine.com/communication-strategies-for-donor-retention/>)

La planification du cycle complet prépare votre organisation aux défis à venir et augmente vos chances de réussite. Ainsi, ce module porte précisément sur la manière de concevoir stratégiquement le plan pour préparer, solliciter et fidéliser la relation. Il aborde les étapes d'un engagement réussi auprès des bailleurs et certains défis auxquels les organisations sont confrontées lors de la collecte de fonds et de la gestion des relations avec les bailleurs.

PHASE 1. PRÉPARATION

Cette étape consiste à rechercher et à connaître les bailleurs potentiels et à les amener à vous connaître, vous et votre organisation. Vous devez établir le premier contact et en dire plus sur le travail de votre organisation. Chaque point de contact de cette phase représente un élément fondamental du cycle d'engagement de votre bailleur, en fournissant une large base d'intérêt, d'engagement et de confiance de la part du bailleur, aboutissant, toutes choses égales par ailleurs, à une subvention pour votre organisation.

- ▶ **Étape 1. Effectuer un diagnostic interne.** Une analyse SWOT standard révélera vos forces, faiblesses, opportunités et menaces.

- **Forces et faiblesses**

Évaluer le « logiciel organisationnel » (les systèmes de gouvernance, d'éthique et de responsabilité). Dans l'approche fondée sur les résultats communément utilisée par les bailleurs, le « logiciel » de l'organisation (la manière dont elle est gérée pour atteindre ses objectifs) est plus important que son « matériel » (sa structure organique), qui est seulement censé être suffisamment souple pour s'adapter rapidement aux changements.

Évaluer les approches politiques de l'organisation. En déterminant les approches politiques qui sous-tendent la programmation de l'organisation, vous pouvez évaluer dans quelle mesure l'organisation est proche des positions de

certain bailleurs et éloignée des autres. Vous pouvez élaborer un rapprochement vers un terrain d'entente. Ce module fournit des conseils, étape par étape, sur la manière dont les OSC peuvent adopter des approches politiques propices à un engagement plus solide des bailleurs.

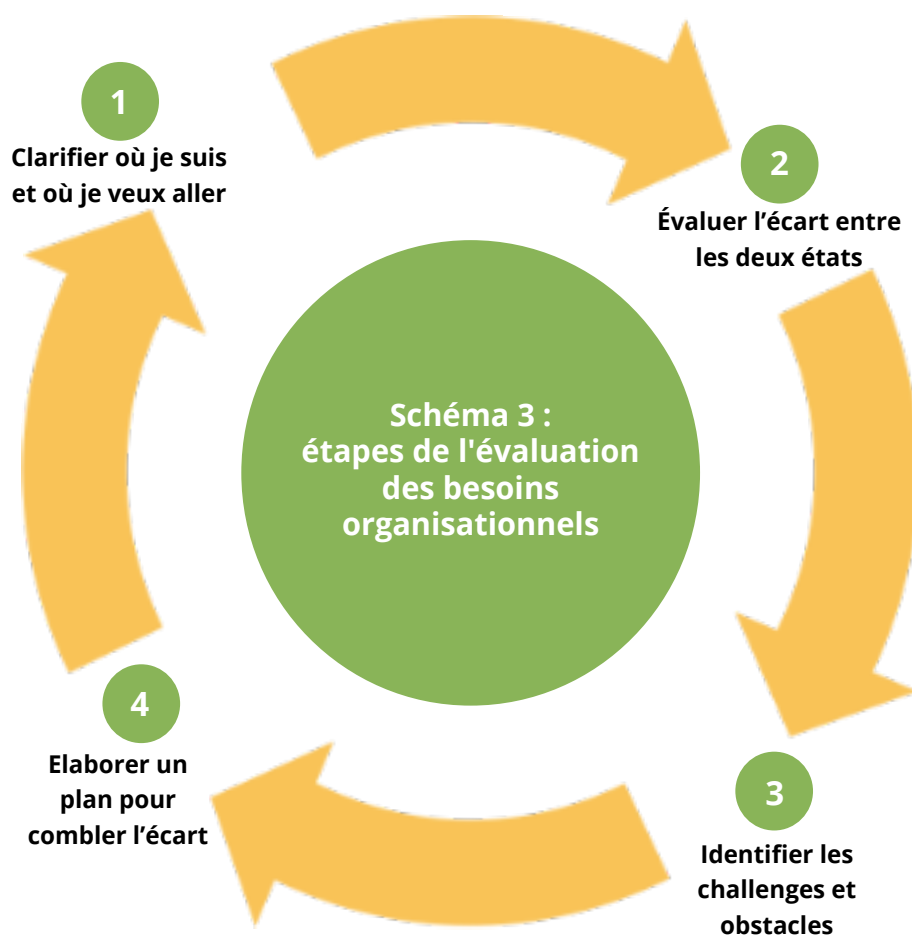
- **Opportunités et menaces**

Faires attention aux élections et écouter ce que disent les politiciens dans les sièges des bailleurs. Les cycles politiques s'accompagnent de déclarations politiques prédominantes qui servent de prédicteurs assez solides des tendances en matière de financement du développement. Le paysage politique dominant façonne donc les perspectives des bailleurs en matière de financement des OSC pour au moins les quatre ou cinq prochaines années.

La politique de Mexico, également connue sous le nom de « Global Gag Rule (GGR) », est un exemple flagrant de la manière dont

les cycles politiques peuvent affecter le financement des programmes des OSC. Cette politique américaine a bloqué l'aide étrangère américaine aux ONG pratiquant ou promouvant activement l'avortement comme méthode de planification familiale. Depuis son introduction en 1984 par Ronald Reagan, la GGR a été successivement abrogée par tous les présidents démocrates, pour être réinstaurée par tous les présidents républicains.¹⁰

- **Étape 2. Faire le point sur les tendances des politiques gouvernementales en matière de financement des OSC.** Ces informations peuvent provenir de votre analyse de l'environnement favorable. Alors que la négociation de partenariats de financement est de plus en plus délicate, de nombreux gouvernements visent activement à entraver davantage l'accès des OSC aux subventions étrangères. En avril 2019, au moins 58 pays ont imposé des lois et des règlements qui interdisent totalement ou limitent fortement l'accès des OSC nationales à l'aide étrangère (Balduis, 2019). Vous devez tenir compte de ces obstacles au financement lorsque vous élaborez le plan d'engagement de votre organisation auprès des bailleurs et son plan de durabilité à plus long terme.¹¹
- **Étape 3. Cartographier les besoins de l'organisation et quantifier les lacunes en matière de financement.** Les objectifs stratégiques et les plans de durabilité de l'OSC définissent ses besoins actuels et futurs. Pour répondre à ces multiples demandes concurrentes, vous devez décider où concentrer le plus efficacement le temps, l'attention et les ressources limitées, en particulier le financement (voir figure 3).



(source : <https://www.wealthengine.com/communication-strategies-for-donor-retention/>)

- **Étape 4. Examiner les perspectives de financement.** Vous devez rassembler le maximum d'informations sur vos bailleurs ou partenaires de développement potentiels afin de saisir les opportunités de financement et de partenariat qui correspondent à vos domaines de programme pertinents. Cet exercice de cadrage vise à :

- Identifier les différents types de bailleurs institutionnels potentiels, tels que les agences, les fondations publiques, les bailleurs bilatéraux, les bailleurs multilatéraux, les fondations publiques ;
- Cibler une source de financement (par exemple, les agences de développement bilatérales, les entités gouvernementales, les organismes de financement et les autres OSC qui externalisent leurs sources de financement) ;
- Décrire le domaine d'activité d'un financeur potentiel qui s'aligne sur les programmes de l'OSC ;
- Fournir les coordonnées du bailleur de fonds ou du partenaire potentiel : (a) le site web de l'organisation, son adresse physique et ses numéros de téléphone et de télécopie ; (b) la personne de contact pertinente, y compris son nom complet, sa désignation, son adresse électronique et ses numéros de téléphone et de télécopie ; et (c) la personne responsable de l'approbation des subventions ou du financement (par exemple, le directeur exécutif, le secrétaire général ou le responsable des programmes internationaux) ou de la supervision du programme concerné ; et

- Conseiller l'OSC sur les lignes directrices pour une demande de financement ou de subvention et sur les meilleures pratiques pour approcher le bailleur potentiel, en se basant sur les expériences et les connaissances d'autres OSC.

Les résultats de l'exercice de cadrage des bailleurs peuvent être repris dans une matrice pour une meilleure organisation et un référencement plus facile (voir Annexe 4). Cette matrice ou feuille de travail peut aider les OSC à déterminer si elles correspondent bien à un bailleur de fonds (par exemple, les questions d'éligibilité, les types de financement, l'orientation géographique et programmatique). Les OSC peuvent se concentrer sur les organisations de financement dont les priorités s'alignent sur leurs objectifs.

- **Étape 5. Analysez les possibilités de financement à partir du travail de cadrage sur les bailleurs.** Il n'est pas nécessaire de consacrer du temps et des efforts aux bailleurs qui sont les moins appropriés pour vos objectifs spécifiques dans une période donnée.

Vous pouvez utiliser les résultats du diagnostic interne et l'analyse de l'environnement favorable pour établir une liste restreinte de tous les bailleurs possibles. Évaluez-les sur la base de critères tels que (1) le degré d'ouverture aux OSC de leurs stratégies nationales actuelles, (2) leurs antécédents d'engagement avec les acteurs non gouvernementaux et (3) le degré d'alignement de leurs stratégies nationales sur les principes généraux de la CED, notamment les droits humains, l'égalité des sexes et la durabilité environnementale.

¹⁰Pour en savoir plus sur la « politique de Mexico » des États-Unis : <https://www.kff.org/global-health-policy/fact-sheet/mexico-city-policy-explainer/>.

¹¹Pour plus d'informations, voir Amy McDonough et Daniela C. Rodríguez (2020) 'How Donors Support Civil Society as Government Accountability Advocates: A Review of Strategies and Implications for Transition of Donor Funding in Global Health', <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-020-00628-6>.

Outre une compréhension approfondie et complète de votre organisation et de la proposition ou demande adressée au bailleur, vous devrez peut-être aussi utiliser vos contacts et réseaux pour en savoir plus sur le bailleur que vous allez rencontrer (FHI360, n.d.).

► **Étape 6. Mettre en place une approche de mobilisation des ressources axée sur la demande.**

Une approche de mobilisation axée sur l'offre dépend des appels à demandes de financement (ADF) ou des appels à propositions des bailleurs. Une dépendance

excessive à l'égard de ces derniers peut conduire l'organisation à se plier à l'agenda des bailleurs, car les critères d'éligibilité de ces appels d'offres concurrentiels sont naturellement orientés vers les priorités des bailleurs. En revanche, une approche de mobilisation des ressources axée sur la demande consiste à soumettre de manière proactive des propositions non sollicitées. Pour mettre en place une stratégie correspondante, vous devez exposer ce que vous avez accompli dans les étapes précédentes et réfléchir aux questions suivantes :

A. Les impératifs qui guident le travail de collecte de fonds

- a. Quel est le contexte externe de votre travail de collecte de fonds (environnement socio-politique, de développement) ?
- b. Quel est son contexte interne ou organisationnel ?
- c. Quels sont vos impératifs en matière de collecte de fonds ?

B. Cibles de la stratégie de financement

- a. Quel est le point de départ de votre programme ou projet lié à la CED et à son financement ?
- b. Quel est votre programme idéal et votre situation financière à la fin de l'exercice ?

C. Définition du champ d'action des bailleurs

- a. Quels sont les programmes des bailleurs que vous avez étudiés ?

- b. Lesquels de ces bailleurs sont vos cibles ? Comment leurs positions politiques s'alignent-elles sur les programmes ou les plans de votre unité ?
- c. Quelle relation entretenez-vous actuellement avec vos bailleurs cibles ?

D. Présentation du programme ou du projet

- a. Quelle est votre offre au bailleur cible ? Résumez le contexte, les objectifs, les résultats, les activités clés, les besoins en personnel et le budget du projet.
- b. Comment comptez-vous faire cette présentation ?

E. Plan

- a. Quelles sont les principales activités du projet ?
- b. Quel est le délai pour les réaliser ?

PHASE 2. SOLLICITATION

La sollicitation est la première étape pour obtenir l'adhésion d'un bailleur potentiel. Vous devez élaborer et présenter une proposition et gérer le processus d'évaluation par le biais de divers canaux, tels que le courrier électronique, le service postal et la vidéoconférence. Mais avant toute chose, vous devez tenir compte de deux aspects interdépendants qui témoignent de la crédibilité de votre OSC : l'éligibilité et l'enregistrement ou l'accréditation. Vous trouverez une discussion plus détaillée dans le Guide de gestion de projet du POED, « Démontrer les résultats et la responsabilité ».

1. Éligibilité. La plupart des bailleurs de fonds internationaux ont établi une orientation géographique, réduisant ainsi la liste des pays auxquels ils peuvent consacrer des fonds. Par conséquent, votre OSC et les zones où vous comptez mettre en œuvre vos activités doivent répondre à ce critère, entre autres conditions d'éligibilité.

De nombreux gouvernements ont adopté des lois et des politiques sur les critères que les OSC doivent respecter pour demander de l'APD. Certaines conditions d'éligibilité concernent la conformité juridique spécifique (par exemple, un chiffre

d'affaires annuel et des ressources humaines suffisantes) et l'audit de qualité (par exemple, la gestion financière, la gestion stratégique, la gestion des processus, la gestion des risques, la gestion du personnel, la gestion des partenariats, la gestion axée sur les résultats, la transparence et la capacité à gérer la complexité et à travailler sur des thèmes transversaux comme le genre et l'environnement). Les OSC doivent souvent présenter des documents clés pour prouver leur éligibilité et étayer leurs références lorsqu'elles s'inscrivent ou demandent un financement (**voir encadré 14**).



Encadré 14 : Inscription au PADOR de la Commission européenne

L'enregistrement en ligne des données relatives aux candidats potentiels (PADOR) est une base de données en ligne dans laquelle les organisations cherchant à obtenir un financement de la CE peuvent s'enregistrer et mettre régulièrement à jour leurs données. Le PADOR est ouvert, en principe, aux organisations qui :

- Sont actives et ont des capacités dans le domaine du développement ;
- Ont besoin de subventions d'EuropeAid, à long ou à court terme ;
- Ont un statut officiel (ou des documents équivalents) et ont leur propre établissement ;

- Ont des comptes annuels ; et
- Ont la capacité de parler au nom de leurs membres.

L'enregistrement dans PADOR est obligatoire pour tous les co-candidats et les entités affiliées à un appel à propositions, les acteurs non étatiques, les organismes d'administration publique, y compris les autorités locales, qui demandent une subvention supérieure à 25.000€ (il existe des exemptions, mais elles sont limitées). Une fois enregistré, vous pouvez également choisir de ne pas partager vos données financières auditées, mais vous ne serez pas qualifié de demandeur principal pour un projet.

Source : Commission européenne

2. Enregistrement ou accréditation. La plupart des bailleurs et des gouvernements exigent que les bénéficiaires potentiels des fonds soient dûment enregistrés ou constitués en entité à but non lucratif dans les pays où ils opèrent. Certains systèmes d'accréditation sont spécifiques aux bailleurs ou aux flux de financement. La plupart des OSC locales bénéficiant d'un financement de leur État ou du gouvernement national doivent suivre le système d'approvisionnement du pays.

Savoir qui contacter et établir le contact.

Les points de contact que vous avez identifiés lors de l'évaluation des bailleurs sont essentiels à la réussite de l'engagement des bailleurs. Leurs informations sont facilement disponibles dans les propositions sollicitées, mais une collecte de données supplémentaires est nécessaire si vous avez opté pour une approche axée sur la demande pour votre OSC.

Il est souvent utile d'établir un réseau avec les membres du conseil d'administration, les OSC bien établies ou celles qui ont déjà engagé votre bailleur ou partenaire de développement potentiel. Ces contacts peuvent vous recommander et vous orienter vers ces derniers.

Vous pourriez également commencer à vous engager dans des questions spécifiques de la CED qui ont une résonance mondiale ou régionale, comme le suivi de l'Agenda 2030 et les examens nationaux volontaires, ou dans des domaines de travail spécifiques à un pays, comme l'élaboration de feuilles de route nationales, ou même dans des questions de gouvernance, comme le budget national et les plans de développement nationaux. Ces engagements mettent en valeur votre expertise, votre crédibilité et vos résultats en tant qu'institution.

Les OSC peuvent également maximiser leur engagement dans les événements multipartites auxquels participent certains financeurs potentiels. Il est toujours préférable d'observer et d'écouter les interventions et les discussions qui révèlent les inclinaisons et les stratégies du financeur potentiel à travers ses discours et ses opinions. Habituellement, à la fin de ces sessions, les délégués saisissent l'occasion d'approcher les représentants des financeurs pour présenter leur organisation.

Préparer la sensibilisation et la négociation

Les asymétries et les déséquilibres innés entre les bailleurs (gouvernement ou OSC du Nord) et les OSC du Sud ont été bien documentés (Fowler, 2000 ; Elbers et Arts, 2011). Mais il existe quelques conseils essentiels que les OSC peuvent suivre pour préparer et mener les négociations (voir encadré 15).

Encadré 15. Conseils avant et pendant les négociations avec les bailleurs

1. *Connaître vos informations de base.* Sur la base de votre exercice de cadrage, vous aurez appris à connaître les politiques et les processus décisionnels du bailleur.
2. *Déterminez le niveau d'autorité des personnes auxquelles vous vous adressez.* Ont-elles le mandat de négocier ? Ou se contentent-elles d'expliquer les objectifs de leur organisation et rien d'autre ?
3. *Effectuez un simple contrôle de compatibilité.* En d'autres termes, posez des questions sur les valeurs de l'organisation, ses membres, ses politiques de financement, le type de relations qu'elle entretient avec d'autres OSC ou partenaires de développement, ses sources de financement, etc.
4. *Expliquez les relations que vous avez déjà établies et ce que vous recherchez.* Résumez vos préférences en termes de droits et d'obligations. Indiquez ce qui n'est pas négociable et pourquoi.
5. *Allez au fond des choses.* Qu'impliquerait concrètement une relation avec le bailleur ? A quoi pouvez-vous tous deux vous engager à ce stade ? Qu'est-ce qui doit être différé ? Convenez des prochaines étapes, le cas échéant.
6. *Comprendre la culture et les conventions des parties à la négociation.* Nivelez et ajustez vos attentes en fonction de ces connaissances. Par exemple, les habitants du Nord traiteront probablement les désaccords en prévoyant un temps de consultation en dehors du cadre formel.

Source: Fowler A. (2000)

PHASE 3 : INTENDANCE

Une fois le contrat signé et la subvention reçue, vous êtes entré dans une relation formelle avec le bailleur. L'intendance implique d'interagir et de communiquer avec eux pour forger une relation authentique et à plus long terme (Funds for NGOs, 2013).

Il est plus crucial que jamais d'entretenir une relation significative avec vos bailleurs de fonds, car la mobilisation des ressources devient plus compétitive pendant la pandémie de COVID-19. Obtenir une subvention n'est qu'un début, et soumettre des propositions et des rapports de qualité est le strict minimum. Il serait utile que votre organisation déploie des efforts considérables pour sortir du lot.

Conseils pour établir des relations

Essayez d'aller au-delà des exigences minimales des financeurs. L'objectif doit être de faire en sorte que leur expérience du soutien à votre organisation soit positive et enrichissante, en démontrant que la subvention du projet apporte une valeur ajoutée à leur stratégie et que leur soutien se traduit par des résultats tangibles.

L'établissement d'une relation approfondie avec un bailleur vous permet d'en savoir plus sur ses intérêts et ses motivations. Vous pouvez adapter vos rapports et vos

demandes à leurs intérêts ou partager des exemples de votre travail qui, vous le savez, les toucheront davantage. Cette meilleure compréhension de leurs motivations peut même déboucher sur d'autres opportunités ou ouvrir des portes avec certains de leurs contacts bailleurs de fonds par la suite.

Vous ne pouvez envisager de diversifier votre base de bailleurs que si vous gérez favorablement vos relations avec vos bailleurs actuels. Vous gagnez leur confiance non pas nécessairement en réalisant tous les résultats convenus pour le projet, mais en étant transparent et communicatif, même lorsque le projet ne se déroule pas comme prévu. Dans la plupart des cas, les bailleurs sont prêts à vous aider à trouver des solutions aux problèmes, à condition que vous soyez transparent avec eux.

Communiquez-leur des nouvelles de l'avancement du projet, des réussites ou des résultats inattendus, ainsi que des changements remarquables dans votre organisation. Établir une relation de confiance avec vos bailleurs signifie également être transparent sur les défis auxquels vous êtes confrontés et leur montrer comment vous abordez ou surmontez ces problèmes. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour établir une relation durable avec vos bailleurs (**voir encadré 16**).

Encadré 16. Conseils pour établir des relations avec les bailleurs

1. Communiquez avec les bailleurs en utilisant les moyens et la fréquence qu'ils préfèrent. Votre directeur peut les appeler ou leur écrire pour les remercier d'avoir accordé une subvention à votre organisation. Faites-leur savoir en quoi cela fera une différence pour votre organisation.
2. Exprimer la volonté de travailler avec eux en tant que partenaires collégiaux. L'agent en charge du projet pourrait initier des communications ultérieures avec les bailleurs afin de créer un environnement d'ouverture, de responsabilité et de transparence.
3. Tenez votre bailleur de fonds au courant de tout progrès notable et de toute étape importante ou de toute procédure de rapport obligatoire. Allez au-delà de ce qu'ils attendent et tirez parti des nouveaux médias en joignant quelques photos numériques à vos mises à jour par courriel.
4. Partagez les difficultés majeures que vous rencontrez dans la réalisation de votre projet. Vous devez vous attendre à ce que des problèmes imprévus surgissent
5. Reconnaissez les contributions des bailleurs. Sauf avis contraire, vous devez apposer le logo de leur marque sur vos publications et autres produits et résultats du projet.
6. Invitez-les à venir voir votre projet et leur investissement en action.
7. Envoyer vos rapports dans les temps et assurez-vous qu'ils comprennent toutes les informations demandées, signées par le signataire approprié, avant de les envoyer.
8. N'ayez pas peur de demander des conseils. La plupart des organismes subventionnaires comptent dans leur personnel des chefs de projet ou des chefs d'équipe expérimentés. Leurs conseils peuvent même rendre votre projet plus efficace, en générant de meilleurs résultats et en vous donnant plus de chances d'obtenir un nouveau financement dans les années à venir.

Source: Peebles (2013)

VII. CONSEILS POUR LA RÉDACTION DE PROPOSITIONS SUR LA CED

Une proposition est un document soumis à un bailleur potentiel décrivant le projet. Dans de nombreux cas, une proposition complète n'est pas le premier document écrit que les bailleurs attendent ou souhaitent obtenir des demandeurs de subventions. Mais la proposition de projet résume l'intervention du projet dans un contexte particulier en termes d'activités, de leurs résultats attendus, et des résultats et impacts des interventions. En dehors des appels d'offres, les OSC peuvent toujours soumettre des propositions non sollicitées à l'attention du bailleur (voir encadré 17).

Les spécificités des propositions de projet sont abordées dans un autre document, le Guide POED pour la gestion de projet. Cette section présente cependant quelques conseils pour les OSC (Bond, MZN International, 2021) afin de rédiger des propositions plus appropriées et efficaces :

1. Prévoyez suffisamment de temps pour collecter les informations et passer par les cycles de révisions et d'approbations des organismes concernés (surtout si vous faites partie d'un consortium) ;
2. Soyez complet et concis. Incluez toutes les informations pertinentes ;
3. Connaissez le bailleur. Renseignez-vous sur les projets qu'il a financés et qu'il finance actuellement, ainsi que sur les domaines, secteurs et thèmes sur lesquels il préfère concentrer ses ressources. Incluez des thèmes plus larges dans lesquels le bailleur pourrait être impliqué, comme la durabilité environnementale ou les ODD ;
4. Respectez le format du bailleur. Certains bailleurs exigent un modèle qui les aide à distiller le contenu des propositions de manière correcte et efficace ;
5. Suivez toutes les instructions. Examinez le document pour vous assurer qu'il est conforme aux directives du bailleur ;
6. Soyez correct et précis. Vérifiez chaque détail pour éviter la moindre erreur ;
7. Présentez-vous de manière crédible. Résumez vos références et mettez en avant des exemples concis de réussite pour attester de l'expérience et des résultats de votre organisation ;
8. Soyez réaliste et responsable. Fixez des objectifs spécifiques et réalistes qui identifient les bénéficiaires et qui peuvent être mesurés dans un délai donné à l'aide d'une méthodologie solide ;
9. Rendez-le durable. Faites une différence durable ;
10. Évitez le piège du rejet du budget. Le budget doit être logique, correspondre aux détails de la proposition et apporter une valeur ajoutée.

La transparence dès le début est cruciale. Supposons que l'organisation mette en place un dispositif de soutien multi-bailleurs. Dans ce cas, la proposition ou la demande doit clairement indiquer les besoins globaux et les lacunes de financement du programme ou du projet, ainsi que la part des contributions attendues de chaque bailleur participant. Lorsque l'organisation recherche un financement auprès d'un seul bailleur, il devient plus facile de construire une théorie du changement attrayante avec des résultats et un impact du projet que le bailleur peut facilement mettre en évidence. Bien que les projets à bailleur unique ne soient pas nécessairement le meilleur type d'accord de soutien, ils présentent certains avantages, notamment celui d'être idéalement adaptés à une nouvelle relation, car ils permettent un processus plus étroit d'établissement de la confiance entre le bailleur et l'OSC financée, créant ainsi les conditions pour des modèles de relation beaucoup plus complexes à l'avenir. Alors qu'ils sont plus faciles et plus rapides à mettre en œuvre, les accords multi-bailleurs nécessitent un minimum d'un an pour être mis en place.

Encadré 17 : Proposition sollicitée ou non sollicitée

1. Les propositions sollicitées suivent une approche d'engagement axée sur l'offre. Les OSC répondent à des appels à demandes de financement (ADF) ou à des appels à propositions stricts et compétitifs, généralement publiés par les canaux de communication des bailleurs. La CE, par exemple, publie une série d'appels de ce type tout au long de l'année dans différents domaines de travail (par exemple, le développement et l'aide humanitaire, la recherche et l'innovation).

L'avantage de cette approche est que le bailleur définit le modèle de rédaction de la proposition, de sorte que le candidat sait précisément ce que le bailleur veut. L'inconvénient de cette approche est qu'elle peut rendre l'organisation vulnérable à la capture par l'agenda du bailleur, car les

critères d'éligibilité des projets dans de tels appels à la concurrence sont naturellement biaisés pour répondre aux priorités des bailleurs.

2. Une proposition spontanée est soumise à un bailleur sans qu'il l'ait demandé. En d'autres termes, il s'agit d'une soumission proactive. Cette approche de l'engagement axée sur la demande signifie que le demandeur n'a pas besoin de suivre un format de demande ou un modèle ; au contraire, il a plus de liberté pour exposer ses demandes. L'inconvénient, cependant, est que, précisément parce qu'elle n'est pas sollicitée, la soumission peut ne pas arriver à un moment où les bailleurs cherchent à sélectionner des propositions à financer. Et selon le bailleur, il peut être moins enclin à choisir une proposition si elle ne correspond pas à son moule.

VIII. AU-DELÀ DE L'AIDE : PLANIFICATION DE LA DURABILITÉ INSTITUTIONNELLE

La durabilité est un concept large, et un modèle multidimensionnel est invariablement nécessaire pour le saisir pleinement. Hailey et Salway (2016), par exemple, ont employé un modèle à quatre dimensions pour conceptualiser la durabilité des OSC : (1) financière (la disponibilité continue des ressources financières) ; (2) opérationnelle (capacité technique, opérationnelle et administrative) ; (3) identité (la pertinence, la légitimité et la responsabilité de l'organisation aux yeux de la communauté) ; et (4) interventions (bénéfices à long terme et viabilité de projets ou d'investissements spécifiques).

Des perspectives d'APD généralement en baisse affectent gravement l'environnement favorable aux OSC dans les pays du Sud. En outre, la tendance croissante des gouvernements à restreindre le financement étranger des OSC exige une refonte des modèles financiers et opérationnels des OSC afin de diversifier les revenus en dehors de l'aide.

Le débat sur la pérennité de la société civile après l'aide a ravivé l'intérêt pour les innovations managériales permettant de maintenir les OSC à flot dans un contexte de réduction des financements. Le POED a examiné de manière exhaustive ces innovations, qui peuvent être regroupées en deux types de stratégies.

A. Stratégies génératrices de revenus pour la viabilité financière

- 1. Les entreprises sociales.**
L'organisation facture des frais d'utilisation pour les services qu'elle fournit statutairement dans le cadre de sa mission sociale, dans le but de générer des revenus pour soutenir la promotion continue de cette même mission. Il est à noter que les prix pratiqués ne sont pas économiquement significatifs (c'est-à-dire que leur but n'est pas de générer des bénéfices mais plutôt de couvrir les coûts opérationnels).
- 2. Filiale d'entreprise.**
L'organisation crée un commerce ou une entreprise pour explorer ses actifs non financiers accumulés, tels que les propriétés foncières et les installations immobilières, et générer des revenus pour financer le travail du programme. Les prix doivent être économiquement significatifs.
- 3. Le crowdfunding.**
L'organisation mobilise des dons philanthropiques privés provenant d'entreprises et de particuliers.

Bien entendu, aucune de ces stratégies n'est exempte de défis. Outre le fait qu'elles nécessitent un stock de fonds propres, les approches de survie fondées sur le marché ou l'esprit d'entreprise (dans les entreprises sociales ou les filiales) comportent des risques. Elles peuvent amener l'organisation à s'éloigner de sa mission et de son identité sociales. Comme dans le modèle de crowdfunding, une approche de survie civique n'est pas non plus très pratique. Elle exige que l'organisation ait des liens solides avec une base de classe moyenne (supérieure) raisonnablement large et consolidée (ce qui est possible dans de nombreux pays développés mais pas dans les pays en développement).

Par conséquent, la question ultime est de savoir quelle stratégie de durabilité les OSC doivent poursuivre et comment. Ces stratégies ne doivent pas nécessairement être mutuellement exclusives (c'est-à-dire qu'elles peuvent être mixtes). Par exemple, une fusion peut être une étape transitoire vers la création d'une filiale. La décision concernant la stratégie ou la combinaison de stratégies à choisir dépend fortement des macro et micro-environnements de l'organisation, en tenant compte de tous ses facteurs SWOT.

Quelle que soit l'option retenue, il convient de garder à l'esprit une hypothèse fondamentale lors de la planification de la survie des organisations au-delà de l'aide : la durabilité institutionnelle n'est pas une victoire rapide. L'organisation ne doit pas s'affranchir de la dépendance à l'aide, elle doit en sortir. Une stratégie de durabilité réussie doit prévoir un modèle de financement post-aide bien avant que tous les bailleurs aient disparu - c'est ce qu'on appelle la transition.

B. Transformer les relations bénéficiaires-bailleurs en partenariats (coproduction, organisation d'activités en commun)

1. Dessiner un profil de transition

Qu'ils se soient engagés à rester ou qu'ils aient signalé leur départ, vos bailleurs méritent de connaître vos projets en matière de financement. Ils se parlent beaucoup entre eux, de manière formelle et informelle. Ainsi, un bailleur sur le départ pourrait vous présenter à de nouveaux bailleurs potentiels dans leurs réseaux, ce qui vous aiderait à combler les écarts financiers et vous donnerait plus de temps pour consolider vos plans de durabilité.

À ce stade de transition, vos conversations avec les bailleurs doivent établir un scénario « si » - comment l'organisation comblerait tout déficit budgétaire « si » les bailleurs se retireraient aujourd'hui. Il est crucial de réaliser cet exercice dès le début, lorsque l'organisation peut encore compter sur ses bailleurs, car la mise en œuvre de stratégies de durabilité nécessite des ressources substantielles. Même une stratégie de crowdfunding apparemment gratuite nécessite des compétences en matière de collecte de fonds qui peuvent être acquises par le biais de formations coûteuses.

Un autre aspect difficile de la planification de la durabilité est de savoir comment aborder la question avec les bailleurs. Ils ont décidé de soutenir votre programme ou votre projet parce qu'ils s'identifient à votre « cause », et non parce qu'ils veulent préserver vos emplois. De la même manière, ils peuvent continuer à s'associer à vous s'ils comprennent que vos plans ne visent pas la durabilité de l'organisation en soi, mais plutôt la durabilité de votre cause et le maintien de la dynamique et des acquis que vous avez obtenus jusqu'à présent. Puisque la « cause » précède « l'organisation », plan de durabilité doit

envisager tous les changements structurels ou sacrifices nécessaires pour assurer la continuité de l'exécution du projet ou du programme, même sans le financement des bailleurs. Cette volonté de « sacrifier » l'organisation, par exemple en réduisant les effectifs ou en fusionnant, peut potentiellement modifier l'attitude du bailleur à l'égard du plan.

2. Apprendre et s'adapter

Jim Kwik, un expert américain renommé en matière d'apprentissage, est célèbre pour avoir dit : « Si un œuf est cassé par une force extérieure, la vie se termine. S'il est cassé par une force intérieure, la vie commence. Les grandes choses commencent toujours de l'intérieur. » D'un point de vue institutionnel, l'essentiel est que le progrès organisationnel soit nécessairement enraciné dans le processus d'auto-découverte, d'auto-reconnaissance et d'auto-ajustement plutôt qu'imposé de l'extérieur. Cela explique pourquoi un diagnostic interne approfondi et une analyse de l'environnement interviennent dès la phase de planification du cycle d'engagement des bailleurs.

Les préparatifs d'une OSC en vue d'une « offensive de charme » auprès des bailleurs ont beaucoup de points communs avec ceux d'une entreprise privée sur le point de lancer la vente de ses actions sur le marché boursier – il s'agit de s'assurer que la valeur ou la cote de l'organisation est optimale au moment de l'introduction en bourse et que toutes les considérations des investisseurs ou bailleurs en matière de financement sont prises en compte. Il est donc crucial pour toute OSC de raffermir et de consolider ses systèmes organisationnels et ses valeurs.

Références

Références

- _____. (2011, October). Key Demands from Women's Rights Organizations and Gender Equality Advocates to the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness (Busan 2011) and the Development Cooperation Forum (2012). Retrieved from https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/luxembourg_women%27s_key_demands_busan_updated_oct201.pdf
- _____. (2011, décembre). Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service développement. <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdf>
- Alonso, J.A. and Glennie, J. (2015, February). What is development cooperation? 2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs. https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2016_dcf_policy_brief_no.1.pdf
- Baldus, Jana (2019). Legal Foreign Funding Restrictions on Civil Society Organizations (CSOs) Worldwide, Updated version of the additional online resource for Wolff, Jonas/ Poppe,
- Bermann-Harms, C. and Murad, N.L. (2012). Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness. Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit - CSO Partnership for Development Effectiveness
- Bond/MZN International (2021, November). 10 tips for writing better project proposals. <https://www.bond.org.uk/news/2021/11/10-tips-for-writing-better-project-proposals>
- Civicus. (2021, July). Civic Space on a Downward Spiral. <https://findings2020.monitor.civicus.org/downward-spiral.html>
- Concord. (2021). AIDWATCH 2021: A Geopolitical Commission: Building Partnerships or Playing Politics. <https://aidwatch.concordeurope.org/2021-report/>
- CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE). (2014). We Engage, We Unite, We Empower. Retrieved from <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/2014-Report-to-the-Public-EN.pdf>
- CPDE. (2015). CPDE Continuing Campaign for Effective Development. Retrieved from <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/2015-Report-to-the-Public-EN.pdf>
- CPDE. (2016). Looking Back, Moving Forward Toward Effective Development Cooperation. Retrieved from <https://csopartnership.org/2017/08/report-to-the-public-2016/>
- CPDE. (2017). Towards Effective People-Centred Development. Retrieved from <https://csopartnership.org/2018/11/report-to-the-public-2017/>
- CPDE. (2019a). Partnering for People's Right to Effective and Sustainable Development. <https://csopartnership.org/2020/12/cpde-report-to-the-public-2018-2019/>
- CPDE. (2019b, January). Uphold private sector accountability, people's rights – CPDE. <https://csopartnership.org/2019/01/uphold-private-sector-accountability-peoples-rights-cpde/>
- POED (2020a). Plan stratégique 2020-2023 du POED : Renforcer la coopération efficace au service du développement pour réaliser l'Agenda 2030 grâce à des partenariats inclusifs. Récupéré de <https://drive.google.com/file/d/1mtquN-uyNWDCkYPJjaEBQNUq3I5VgbcV/view>
- CPDE (2020b). CSO Partnership Bye-Laws. <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/CPDE-Bye-Laws-2020.docx.pdf>
- POED (2021, juillet). Le long chemin vers le développement. <https://csopartnership.org/fr/resource/le-long-chemin-vers-le-developpement-resume/>
- CPDE. (2021). Communication for CSOs. <https://csopartnership.org/communications-for-csos/>
- Dacara, J. (2017). CSO effectiveness, shrinking civic spaces and the 'myth' of inclusive partnerships.
- Elbers, W. & Arts, B. (2011). Keeping Body and Soul Together: Southern NGOs' Strategic Responses to Donor Constraints. International Review of Administrative Sciences - INT REV ADM SCI. 77. 713-732. 10.1177/0020852311419388.
- European Commission (2020a, May). EFFECTIVE DEVELOPMENT COOPERATION. Does the EU deliver? Retrieved from https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/eu-development-effectiveness-monitoring-report-2020_en.pdf

- European Commission (2020b, September). Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019) Main Report – volume 1. September 2020. https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- European Council et al. (2017) The New European Consensus on Development: 'Our World, Our Dignity, Our Future'. https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf
- FAO and Agrinatura. 2019. Organiser un dialogue sur les politiques – Un guide pratique. FAO, Rome and Agrinatura, Paris. 20 pp.
- FHI360 (n.d.). Fundraising and Marketing for CSOs. https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Fundraising_and_Marketing_for_CSOs.pdf
- Fowler, A. (2000). NGO Futures: Beyond Aid: NGDO Values and the Fourth Position. *Third World Quarterly*, 21(4), 589–603. <http://www.jstor.org/stable/3993366>
- Funds for NGOs. (2013). How to develop relationships with funders. Retrieved from <https://www.fundsforngos.org/fundraising-guides/develop-relationships-funders/>
- Partenariat Mondial pour une coopération efficace au service du développement (2016, novembre). Document final de Nairobi. Récupré de <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-07/OutcomeDocumentFRfinal.pdf>
- Global Partnership on Effective Development Cooperation (2020, June). Enhancing Effectiveness to Accelerate Sustainable Development. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Global-Compendium-of-Good-Practices-Document.pdf>
- Global Partnership on Effective Development Cooperation. (2021). The Global Partnership at a Glance. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2021-01/English%20-infographic.pdf>
- Hailey, J. & Salway, M. (2016). New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment. *Development in Practice*, 26(5), pp. 580-591. doi: 10.1080/09614524.2016.1188886
- Hauck, V. & Land, T. (2011). *Fostering Democratic Ownership: A capacity development perspective* (Discussion Paper 103). Maastricht: ECDPM.
- Hossain, N. & Khurana, N. (2019). Donor responses and tools for responding to shrinking space for civil society: a desk study, Bern: Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC).
- Hovland, K. (2005) *Shared Futures: Global Learning and Social Responsibility*. Association of American Colleges and Universities, 8, 1-22.
- Huyse, H. & de Bruyn, T. (2015, November) New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organisations. A Comparative Study of 9 OECD-DAC Donors. <https://www.ngo-federatie.be/system/files/2019-09/HIVA%20study%20for%20NGO%20Federatie%20Belgium%20Nov%202015.pdf>
- IBON International et al. (2014). Civil society accountability: To whom and for whom? Policy Brief. https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf13/dcf_germany_policy_brief_2_cso_accountability.pdf
- Niels, K. & Spierings, E. (2011). Comparative Analysis on EU Donor Policies Towards Working with Civil Society Organizations. Documentary Analysis Commissioned, DSO/MO, ECDPM.
- Obregon, R. & Casanova, J. V (2019). *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change*. Participant's Module.
- Organisation for Economic Cooperation and Development and United Nations Development Program (OECD). (2011). How DAC members work with civil society organisations. https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Final_How_DAC_members_work_with_CSOs%20ENGLISH.pdf
- OECD. (2014). *Measuring and Managing Results in Development Cooperation: a Review of Challenges and Practices among DAC Members and Observers*, Retrieved from <https://www.oecd.org/development/peer-reviews/Measuring-and-managing-results.pdf>
- OECD. (2018). *Development Co-operation Report 2018. Joining Forces to Leave No One Behind*. Chapter 6. Putting the last first? Civil society's role in leaving no one behind. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/dcr-2018-11-en/index.html?itemId=/content/component/dcr-2018-11-en>
- OECD. (2020, May). Action points for DAC members and the OECD DAC towards enabling civil society. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/00cf5b3a-en.pdf?expires=1639417997&id=id&accname=guest&checksum=042843BF616556B288441E40DCC4180B>

- OECD. (2021, June). Draft DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2021\)29&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2021)29&docLanguage=En)
- OECD-DAC. (2021, July). OECD-DAC. DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance, OECD/LEGAL/5021. <https://legalinstruments.oecd.org/Instrument%20s/instruments/OECD-LEGAL-5021>
- OCDE & PNUD. (2019a). Vers une coopération pour le développement plus efficace, Rapport d'étape 2019. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6acb4dc0-fr/index.html?itemId=/content/publication/6acb4dc0-fr>
- OECD & UNDP. (2019b). Making development co-operation more effective: How development partners are promoting effective, country-led partnerships. Part II of the Global Partnership 2019 Progress Report. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/Part-II-of-the-Global-Partnership-Progress-Report.pdf>
- Open Forum. (2011, June). The Siem Reap CSO Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness. https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/04/hlf4_8.pdf
- Oxfam (2017, February). PRIVATE-FINANCE BLENDING FOR DEVELOPMENT: Risks and opportunities, Retrieved from <https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf>
- Peebles, R. (2013). Strategies for Building Relationships with Funders. <https://www.ecivis.com/blog/bid/116370/3-strategies-for-building-relationships-with-funders>
- Pinauin, R. (2020, September). Trends in CSO Funding. A PowerPoint presentation.
- Simonetti, P. (2016, October/November). Supporting private sector with development funds: Putting the cart before the horse? Great Insights, 2030: Smart engagement with business. Volume 5, Issue 5.
- Tomlinson, B. (2019, July). Civil Society Reflections on Progress in Achieving Development Effectiveness: Inclusion, Accountability and Transparency, CSO Partnership for Development Effectiveness.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997) Governance for sustainable human development: a UNDP policy document. United Nations Development Programme, New York
- UNDP. (2012). Donors' Civil Society Strategies and Partnership Modalities. https://www1.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil_society/publications/2012_UNDP_Donor-Civil-Society-Strategies-and-Partnerships-Modalities_EN.pdf
- Sommet du Millénaire des Nations Unies, & Nations Unies. (2000). Déclaration du Millénaire. New York: Nations Unies.

- Verbrugge, B. & Huyse, H. (2018) Donor relationships with development CSOs at cross-roads? https://hiva.kuleuven.be/en/research/theme/globaldevelopment/p/publications/CSO_funding_study_2018
- Verbrugge, B. & Huyse, H. (2020, February). Civil society funding by OECD-DAC governments: no more politics as usual? Development in Practice. 30. 751-762, doi: 10.1080/09614524.2020.1801591.
- Watson-Grant, S., Xiong, K. & Thomas, J.C. (2016) Working Paper, Country Ownership in International Development: Toward a Working Definition, North Carolina: United States Agency for International Development (USAID); MEASURE Evaluation.
- Wignaraja, K. (2006). UNDP Practice Note: Capacity Development, United Nations Development Programme.

Liste des informateurs clés/communication personnelle

Informateur clé	Date
1. Reileen Joy Dulay, Groupe de référence DAC-CSO	4/12/2020
2. Matt Simonds, Secrétariat mondial du POED	10/12/2020
3. Amerina Padilla, IBON International	9/12/2020
4. Représentant des bailleurs, IrishAid	18/12/2020
5. Représentant des bailleurs, Agence autrichienne de développement (ADA)	17/12/2020
6. Représentant des bailleurs, Sida	16/12/2020 and 03/2021
7. Représentant des bailleurs, Commission européenne	16/12/2020 and 03/2021
8. Représentant, OCDE-CAD	2020
9. Nurgul Djanaeva, Forum des ONG de femmes au Kirghizstan	9/1/2021 and 7/4/2021
10. Anas El-Hasnaoui, Réseau des ONG arabes pour le développement (ANND)	17/4/2021
11. Bihter Moschini, ANND	22/4/2021
12. Luca de Fraia, ActionAid Italie	3/12/2020
13. Vitalice Meja, Réalité d'Aid Afrique	10/12/2020
14. Représentant d'une OSC au Nigeria (Projet sur la santé et les droits des femmes)	7/4/2021

Annexe 1



Liste de lectures supplémentaires :

1. OECD. (2021). "OECD/LEGAL/5021: DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance." <https://legalinstruments.oecd.org/Instrument%20s/instruments/OECD-LEGAL-5021>
2. European Commission. (2021). "Thematic Programme for Civil Society Organisations Multiannual Indicative Programme 2021-2027." https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/mip-2021-c2021-9158-civil-society-organisations-annex_en.pdf
3. SIDA. (2019). Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society. Sida. <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62235en-guiding-principles-for-sidas-engagement-with-and-support-to-civil-society-version-without-examples.pdf>
4. CPDE. (2018). Policy Research on the Implementation of a Human Rights-Based Approach in Development Partnerships. Ibon Institute for International Development. https://www.researchgate.net/profile/Paul-Quintos/publication/337167765_Policy_Research_on_the_Implementation_of_a_Human_Rights-Based_Approach_in_Development_Partnerships/links/5dc9784c92851c8180466409/Policy-Research-on-the-Implementation-of-a-Human-Rights-Based-Approach-in-Development-Partnerships.pdf?origin=publication_detail

LISTE DE CONTRÔLE D'UN ENVIRONNEMENT FACILITANT POUR LES OSC AU NIVEAU NATIONAL

Module 1 : Espace de dialogue des OSC sur les politiques nationales de développement

(REDEVABILITÉ : GOUVERNEMENT)

- Quelle est la politique du gouvernement en matière de consultations avec les OSC ?
- La politique prévoit-elle une certaine fréquence pour les consultations ?
- Comprend-elle l'ensemble des grandes politiques nationales de développement ?
- Les OSC sont-elles consultées dans le cadre de la planification du développement national ? Les consultations ont-elles lieu plus d'une fois par an ?
- Les consultations sont-elles prévisibles, les participants étant informés bien à l'avance ?
- Le contenu de la consultation est-il établi en coopération avec les OSC ?
- L'ordre du jour est-il communiqué à l'avance ?
- Les consultations ont-elles lieu à des stades du processus décisionnel où des changements d'orientation politique sont encore possibles ?
- Le format permet-il le dialogue et le retour d'information ?
- Les règles d'engagement sont-elles claires ?
- Les résultats de la consultation sont-ils communiqués aux participants ?
- Quels acteurs sont généralement invités ?
- Les critères de participation sont-ils ouverts et transparents, sans restriction ?
- Toute OSC peut-elle participer ?
- Comment les OSC les plus vulnérables et marginalisées sont-elles engagées ?
- Des ressources financières et humaines sont-elles disponibles pour soutenir ces dialogues ?

**Module 2 :
Efficacité du
développement des
OSC : Redevabilité
et transparence**

(REDEVABILITÉ OSC)

- Les partenariats entre OSC sont-ils couverts par un accord de partenariat écrit ?
- Ces accords sont-ils établis conjointement, et reflètent-ils une programmation conjointe ?
- Les OSC basées dans les pays partenaires participent-elles à la définition des priorités partagées du partenariat sur la base du reflet des réalités du pays dans le programme ?
- Comprennent-ils un soutien institutionnel de base et le développement des capacités ?
- Les responsabilités et les obligations mutuelles sont-elles explicitement définies ? Ces accords de partenariat prévoient-ils un apprentissage et une prise de décision mutuels ?
- Les rapports sur les subventions sont-ils basés sur le cycle et les processus du programme de l'OSC financée ?
- Les partenariats entre OSC sont-ils généralement à long terme (sur une période de 5 à 10 ans) ? Sont-ils périodiquement renouvelés ?
- Existe-t-il des plateformes d'OSC aux niveaux national et sectoriel ? Les OSC des pays partenaires sont-elles à l'origine de ces plateformes nationales ? Les plateformes sont-elles largement acceptées et reconnues comme étant représentatives des diverses OSC nationales et locales ?
- Existe-t-il des mécanismes de partage de l'information au sein de la plateforme des OSC et entre la plateforme et les autres parties prenantes ?
- Outre le financement externe, ces plateformes sont-elles également soutenues par le financement des membres, qui assure souvent une viabilité financière à plus long terme ?
- Ces plateformes disposent-elles d'un code d'éthique et de bonnes pratiques pour les OSC – basé sur les principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC et les codes de bonnes pratiques humanitaires – afin d'améliorer la qualité des efforts de développement des OSC ?
- Existe-t-il des mécanismes permettant d'éviter la duplication des travaux et de renforcer la collaboration en vue d'une mise à l'échelle lorsque cela est possible ?

- Les OSC s'engagent-elles activement auprès des dirigeants locaux des communautés vulnérables, y compris les femmes et les organisations de femmes locales et d'autres secteurs marginalisés, pour déterminer les priorités et les approches des programmes ?
- Les OSC fournissent-elles un retour aux dirigeants locaux sur la manière dont leurs préoccupations ont été prises en compte dans les priorités et les approches de leurs programmes ?
- Les dirigeants des communautés vulnérables, y compris les représentants des femmes, sont-ils inclus parmi les participants des OSC dans le dialogue politique multipartite sur une base permanente ?
- Les OSC travaillent-elles avec des partenariats locaux qui renforcent la durabilité des organisations issues des populations marginalisées, y compris leur engagement auprès des détenteurs du pouvoir local et leur soutien aux défenseurs des droits humains ?
- Les OSC (internationales) soutiennent-elles les mécanismes et les plateformes de coordination des OSC nationales afin de promouvoir les approches fondées sur les droits humains et les formations régulières sur les approches fondées sur les droits auprès de la communauté des OSC ?
- Les OSC sont-elles responsables et transparentes de plusieurs façons et à différents niveaux vis-à-vis de leurs membres, des structures de gouvernance, des partenaires de programmation, des bailleurs de fonds et des organismes de réglementation gouvernementaux ? Dans de nombreux pays, la redevabilité des OSC est également guidée par des codes de conduite et des normes volontaires, qui couvrent les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de transparence des OSC et de droits humains en ce qui concerne les pratiques de dotation en personnel, de financement et de programmation.
- La plupart des OSC sont-elles associées à des mécanismes et des normes de redevabilité dirigés par des OSC ?
- Ces mécanismes nationaux de responsabilisation disposent-ils de processus formels pour confirmer l'adhésion des OSC aux normes ?
- Ces processus et évaluations sont-ils renouvelés ou révisés périodiquement ? Proposent-ils des programmes de développement des capacités avec les OSC nationales et locales pour promouvoir ces normes ?
- Les OSC communiquent-elles généralement des informations sur leur organisation et leurs programmes ? Existe-t-il une plateforme nationale pour la divulgation des informations des OSC sur les activités de développement ? Est-elle ouverte et accessible au public ? Les grandes OSC publient-elles selon la norme de transparence de l'IITA ? Les OSC fournissent-elles des informations organisationnelles pertinentes à leurs partenaires dans le cadre de leur relation de partenariat ?

Module 3 : La coopération officielle au développement avec les OSC

(REDEVABILITÉ : PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT)

- Quelles sont les politiques de votre entreprise concernant la consultation des OSC dans la détermination et la mise en œuvre des politiques de coopération au développement et des priorités nationales ?
- Ces opportunités sont-elles régulières ?
- Se produisent-ils à différents stades de l'élaboration des politiques et des programmes, y compris la conception, la mise en œuvre et le suivi ?
- Ces consultations ont-elles lieu à un stade du processus décisionnel où le changement est encore possible ?
- Ces consultations sont-elles coordonnées entre les partenaires de développement présents dans un pays partenaire spécifique ?
- Impliquent-ils un partage des connaissances ?
- Quels sont les critères de sélection pour la participation des OSC ?
- Ces informations sont-elles disponibles pour le public ?
- Comment la diversité des OSC nationales et locales est-elle assurée dans les consultations ?
- Observez-vous un déséquilibre dans les consultations avec les OSC basées dans le pays du partenaire de développement par rapport à celles basées dans les pays partenaires ?
- Existe-t-il une stratégie d'engagement public par et avec les OSC pour sensibiliser aux questions de développement ?
- Le contenu de la consultation est-il établi en coopération avec les OSC ? Les OSC invitées bénéficient-elles d'un accès anticipé aux documents pertinents permettant une préparation adéquate et un retour d'information utile ?
- Les consultations sont-elles structurées pour permettre le dialogue et le retour d'information des OSC ?
- Les OSC reçoivent-elles un retour d'information à la suite des consultations ?

Module 4 : Cadre légal et réglementaire

(REDEVABILITÉ : GOUVERNEMENT)

- Les lois existantes sur le rassemblement et l'expression des OSC sont-elles alignées sur les normes internationales ?
- Les lois reconnaissent-elles clairement le droit de réunion pacifique ?
- La plupart des assemblées pacifiques sont-elles autorisées dans la pratique, indépendamment des questions soulevées ou des groupes qui y participent ?
- Existe-t-il des restrictions sur l'heure et le lieu des assemblées ?
- Lorsqu'il y a des restrictions, les autorités réglementaires en donnent-elles les raisons ?
- Les organisateurs peuvent-ils faire appel à eux ?
- Existe-t-il une obligation légale explicite pour les forces de l'ordre de protéger les participants aux rassemblements, y compris ceux qui se déroulent au même moment et au même endroit que les contre-manifestations, avec des approches visant à désamorcer la violence ?
- Les abus contre les participants aux assemblées font-ils l'objet d'une enquête rapide et efficace ?
- L'environnement juridique fait-il l'objet d'un suivi permanent afin d'identifier les questions nécessitant une attention particulière et de s'assurer qu'il n'y a pas de conséquences involontaires (par exemple, la lutte contre le terrorisme) ?
- Le public peut-il accéder librement aux voix des OSC, y compris les médias étrangers et un large éventail de médias indépendants, qui critiquent la politique ou la culture et opèrent sous un faible contrôle du gouvernement ?
- Les attaques physiques contre les OSC, les défenseurs des droits humains ou les journalistes pour leur expression d'opinions font-elles l'objet d'une enquête en toute impunité ?
- Les lois sur la liberté d'expression entraînent-elles souvent une censure concernant la politique publique, la culture ou d'autres sujets sensibles ?
- Existe-t-il une forte culture de l'expression politique, y compris des informations critiques à l'égard du gouvernement ?
- Lorsque l'appareil gouvernemental exerce une surveillance légale, y a-t-il peu ou beaucoup de cas signalés de surveillance illégale présumée ?

Source : Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement (2020, octobre) : ressorts des résultats de l'indicateur 2 et questions pour la réflexion et les dialogues multipartites.

Annexe 2



QUESTIONS GUIDES POUR LA REDACTION DE DOCUMENTS D'ORIENTATION POUR LES OSC

i. Le résumé. Il s'agit de la partie la plus critique du document d'orientation, car elle synthétise des données complexes en un ensemble court et cohérent qui permet au décideur politique et aux autres publics cibles d'identifier le problème, les preuves à l'appui et les solutions en quelques minutes. Les principaux éléments du résumé sont les suivants :

- Qui est la principale partie prenante (public cible et utilisation prévue du document) ?
- Quel est le problème ou la question ?
- Pourquoi le changement est-il nécessaire ?
- Quelles sont les options politiques ou les principales conclusions sur la question ?
- Comment le public cible peut-il agir ?
- Quelles sont les raisons qui les justifient ?
- Pourquoi l'action est-elle urgente ?

ii. Introduction et contexte de la question.

Les questions à considérer sont les suivantes :

- Comment le problème est-il apparu ?
- Pourquoi cette question est-elle importante pour la société et les décideurs politiques en particulier ?
- Y a-t-il des incidents critiques qui soulignent l'importance de la question ?
- Pourquoi les citoyens devraient-ils se préoccuper de cette question ?

iii. Énoncé du problème. Cette section vise à analyser les questions spécifiques liées au problème et les conséquences sociétales si ce problème reste sans réponse. Voici quelques questions clés que vous pouvez envisager :

- Quel est le problème spécifique ?
- Quelles sont les principales causes du problème ?
- Quelles sont les questions clés, les débats éthiques ou les controverses associés au problème ?
- Comment le problème affecte-t-il les populations, les groupes et la société critiques ?

iv. Politiques actuelles. Cette section vise à analyser les politiques (ou programmes) actuelles qui traitent du problème. Les questions à aborder sont les suivantes :

- Quel aspect du problème les politiques (ou programmes) actuelles tentent-elles de résoudre ? Ont-elles porté leurs fruits ?
- Qui sont les partisans ou les défenseurs de ces politiques ? Pourquoi soutiennent-ils ces politiques ?
- Quelles sont les principales failles ou limites des politiques actuelles ?
- Qui est en faveur d'un changement des politiques actuelles ? Pourquoi veulent-ils les changer ?
- Ces questions peuvent servir de transition vers la section suivante du document.

v. Solutions alternatives. Cette section vise à analyser deux ou trois solutions alternatives au problème. Choisissez et mettez en évidence les alternatives que les défenseurs ou les responsables politiques ont proposées. L'élargissement (ou la modification) des politiques (ou programmes) actuels peut être traité comme l'une des solutions alternatives. Analysez les forces et les faiblesses de chaque alternative et discutez des groupes, des leaders d'opinion ou des responsables politiques qui la soutiennent ou la rejettent. Enfin, gardez à l'esprit que vous pourriez ne pas être d'accord avec ces solutions ou n'en utiliser qu'une partie pour votre proposition de politique dans la section suivante du document. Les questions à traiter sont les suivantes :

- Quelles sont les forces et les faiblesses des alternatives ?
- Qui soutient et s'oppose aux alternatives ? Pourquoi ?
- Pourquoi ces alternatives n'ont-elles pas été transformées en politique ?

vi. Études de cas et meilleures pratiques.

Bien que les membres du POED proviennent de différentes circonscriptions et zones géographiques, ils fonctionnent selon des principes et des engagements similaires et peuvent apprendre les uns des autres grâce aux études de cas.

vii. Recommandations politiques et stratégies de faisabilité et de mise en œuvre.

Cette section vise à formuler une proposition de politique efficace, à démontrer qu'elle est pratique et réalisable, et à prouver qu'elle fonctionnera. Les questions à aborder sont les suivantes :

- Quelles recommandations politiques spécifiques votre groupe propose-t-il pour résoudre le problème ?
- Comment votre proposition de politique résout-elle le problème mieux que la politique actuelle ou d'autres alternatives ? Quelles preuves pouvez-vous apporter pour démontrer sa faisabilité et son efficacité ?
- Comment allez-vous influencer des groupes spécifiques pour que votre proposition soit adoptée ? Quelles autres stratégies de mise en œuvre pourriez-vous utiliser pour obtenir le soutien de votre proposition ?
- Quels sont les principaux obstacles financiers, juridiques, éthiques ou politiques à la mise en œuvre de votre proposition de politique ? Comment comptez-vous surmonter ces obstacles ?

viii. Résumé et conclusion. Cette section est la clé de voûte de votre document d'orientation et, à ce titre, elle doit résumer brièvement l'argumentation que vous avez développée. Cette section doit également inclure un dernier appel persuasif à votre/vos lecteur(s).

ix. Références ou ouvrages cités. Cette section contient les ouvrages cités dans le corps du document.

.....
Sources:

1. Herman, L. (2012). *Executive Summary Guidelines*. https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/ho_herman-exec-summary_2-14-13_0.pdf
2. Université de York (s.d.) http://www.yorku.ca/lfooster/2007-08/sppa4115a/York%20%20Policy%20Paper%20Modules/Policy_Paper_Writing_The_Extended_Version.htm



LES BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT DU POED

1. Commission européenne (CE)

La CE est l'organe exécutif politiquement indépendant de l'UE. Elle est chargée d'élaborer des propositions de nouvelle législation européenne et de mettre en œuvre les décisions du Parlement européen et du Conseil de l'UE. La direction générale (DG) des partenariats internationaux de la CE (anciennement appelée DG Coopération internationale et développement ou DEVCO) est chargée de formuler la politique de l'UE en matière de partenariat international et de développement.

La CE, seul bailleur multilatéral du POED, achemine sa contribution par le biais d'un système de coopération déléguée avec SIDA. Dans le cas contraire, si la CE déboursait le fonds directement, l'harmonisation des différentes exigences entre les bailleurs bilatéraux et le bailleur multilatéral unique deviendrait beaucoup plus lourde, ce qui, à son tour, augmenterait les coûts de transaction et affaiblirait potentiellement la structure et l'efficacité du programme (membre du personnel de la CE, communication personnelle, mars 2021).

Les orientations générales de la CE, telles qu'énoncées dans les feuilles de route par pays de l'UE pour l'engagement avec la société civile, présentent une analyse du

panorama de la société civile, de son environnement favorable et des obstacles, contraintes et opportunités auxquels sont confrontés les OSC dans chaque pays partenaire. En identifiant les priorités de l'UE lorsqu'elle s'engage avec et soutient les OSC dans les pays partenaires, les feuilles de route cherchent à améliorer l'impact, la prévisibilité, la visibilité et la cohérence des actions de l'UE (CONCORD, 2019).

Parallèlement, la délégation de l'UE (DEU) est responsable de la programmation de l'UE au niveau national et du dialogue politique et stratégique de l'UE, y compris avec les autorités locales, les gouvernements nationaux et les organisations régionales. Les DEU s'engagent dans un dialogue global avec la société civile dans divers forums mondiaux tels que le PMCED et le Forum politique pour le développement (FPD). Le FPD est une plateforme qui coordonne les relations entre les DEU et les OSC au-delà des questions d'accès au financement, de passation de marchés et de conformité. Il permet aux OSC de participer à la programmation de l'aide communautaire et au dialogue politique et stratégique entre les gouvernements des pays partenaires et la société civile. Une organisation qui contacte une DEU pour la première fois au niveau du pays passe toujours par le point

focal pour le dialogue avec la société civile (Robba, 2019).

2. Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA)

La mission de SIDA s'inscrit dans la politique nationale de la Suède en matière de développement mondial et de réduction de la pauvreté. SIDA entretient une coopération bilatérale en matière de développement avec environ 35 pays en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe. Le siège de SIDA est situé à Stockholm.

Environ 40 % du budget de SIDA va à la société civile. En tant que bailleur bilatéral, SIDA fournit un soutien de base à la société civile pour relever le défi commun de la gouvernance et de la durabilité. Les OSC préfèrent depuis longtemps le financement de base - un financement qui couvre le développement organisationnel et le travail programmatique, ainsi que les frais de fonctionnement administratif de l'organisation (MacLeod et Almeda, 2021). Plus souple, le financement de base convient aux OSC de plaider, qui doivent maintenir une réputation de légitimité et d'indépendance. SIDA est tout à fait en phase avec les principes d'efficacité du

développement et soutient les processus qui aident les OSC à se coordonner, à élaborer des politiques et à atteindre un consensus. Ces processus permettent aux OSC de s'organiser et de renforcer leurs capacités. SIDA apprécie la diversité des OSC et accepte leurs positions dans des dialogues directs où elles peuvent aplanir les questions délicates de représentation et parvenir à un consensus (membre du personnel de SIDA, communication personnelle, 2020).

SIDA estime que la mise en place de forums pour des dialogues réguliers avec la société civile aide les bailleurs à exploiter systématiquement les connaissances et l'expertise des OSC, à identifier des terrains d'entente pour la collaboration, et à promouvoir la confiance et la responsabilité mutuelle. Pour SIDA, la société civile permet aux gens de revendiquer leurs droits en promouvant une approche du développement durable fondée sur les droits, en menant des actions concertées contre les violations des droits humains et en façonnant les politiques et les actions. La solidarité exprimée en dénonçant les menaces qui pèsent sur la vie et les moyens de subsistance de nombreux défenseurs des droits humains contribue grandement à améliorer le dialogue.

Les missions suédoises dans les pays partenaires soutiennent également les OSC dans leur dialogue avec les gouvernements des pays afin de promouvoir un environnement favorable aux OSC (membre du personnel de SIDA, communication personnelle, mars 2021).

3. Agence autrichienne de développement (ADA)

Les principaux objectifs de l'ADA, l'unité opérationnelle de la Coopération Autrichienne au Développement, sont la réduction de la pauvreté dans le monde, la paix et la sécurité humaine, et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. L'ADA considère les principes d'Istanbul comme pertinents pour la communauté des bailleurs, en général, et pour les stratégies, politiques et principes de l'ADA, qui mettent l'accent sur le partenariat et l'appropriation démocratique, tiennent compte des contextes sociaux et culturels, promeuvent l'égalité des sexes et répondent aux besoins des enfants et des personnes handicapées. Tous les projets de l'ADA prennent en compte et contribuent à la réalisation des objectifs de développement international, tels que les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba (PAA) et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au développement.

Les projets soutenus par l'ADA sont conformes aux plans de développement des pays partenaires et aux principes de la CED. Ses critères de financement des projets comprennent l'appropriation, le principe de non-nuisance, l'équité, l'égalité et la non-discrimination, la participation inclusive et la représentation égale de toutes les parties prenantes, ainsi que la

responsabilité et la transparence. Tous les partenaires de l'ADA doivent également satisfaire à ses critères de gestion des impacts environnementaux, sociaux et de genre (CGIESC).

Habituellement, l'ADA ne finance pas les OSC autrichiennes nouvelles ou récemment enregistrées, en raison des planchers budgétaires obligatoires dans ses directives de financement et pour des raisons de gestion des risques. Mais il en va différemment pour les OSC locales partenaires, qui peuvent bénéficier d'un soutien même si elles ont été enregistrées récemment. Néanmoins, les organisations plus établies peuvent avoir un avantage concurrentiel. Lorsque des OSC plus récentes ne parviennent pas à être retenues, l'ADA les oriente généralement vers d'autres institutions autrichiennes de financement (provinces autrichiennes). Parfois, l'ADA recommande aux OSC les plus récentes de former un consortium avec des OSC plus expérimentées. Dans le cadre de cet arrangement, l'ADA soutient le projet du POED sur l'avancement du plaidoyer et de la capacité des OSC en matière de coopération au développement et de partenariats efficaces (membre du personnel de l'ADA, communication personnelle, décembre 2020)

4. Irish Aid

Irish Aid est le programme du gouvernement irlandais pour le développement à l'étranger. Il est géré par la division de la coopération au développement du ministère des Affaires étrangères. Le programme souligne la nécessité de créer des espaces pour les OSC et un environnement favorable. Outre l'octroi de subventions aux OSC, il encourage également les gouvernements

partenaires à inclure la société civile dans les dialogues. Par exemple, Irish Aid s'engage auprès du Conseil des droits humains pour promouvoir l'appropriation, l'harmonisation et l'alignement de la coopération au développement et de la programmation par de multiples parties prenantes (membre du personnel d'Irish Aid, communication personnelle, décembre 2020).

Avec environ 40 % de son budget annuel d'APD consacré à la société civile, Irish Aid a démontré son soutien à un environnement favorable à la société civile pour qu'elle puisse s'organiser et s'engager auprès des gouvernements et de ses propres circonscriptions plus larges ; pour promouvoir la participation et la bonne gouvernance ; pour garantir une prestation de services et une croissance favorables aux pauvres ; et, au niveau mondial et national, pour construire une circonscription pour le développement, les droits humains et la justice sociale (KII, représentant d'Irish Aid, 2020).

La politique d'Irish Aid sur la société civile remonte à dix ans et fait actuellement l'objet d'une révision pour refléter la nature changeante du paysage de la coopération au développement. Par exemple, il y a plus de dix ans, Irish Aid envisageait la prestation de services par le biais d'ONG du Nord, mais reconnaît aujourd'hui l'importance et la force des ONG locales pour répondre rapidement aux problèmes, comme dans le cas du printemps arabe.¹²

Le cofinancement du POED par l'ADA et Irish Aid est subordonné à la subvention de la CE.

5. Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement (PMCED)

Le PMCED est le principal véhicule multipartite permettant de faire progresser l'efficacité de toutes les formes de coopération au développement pour obtenir des résultats durables et contribuer à la réalisation des ODD. Il s'acquitte de ses responsabilités en facilitant les exercices nationaux de suivi des engagements de Busan en matière d'efficacité du développement et en produisant les rapports mondiaux de suivi.¹³

L'engagement du POED dans le PMCED comprend le soutien au coprésident non exécutif (représentant des OSC) et sa participation aux réunions du comité directeur, aux réunions de haut niveau et à divers domaines d'action, en particulier le domaine d'action 2.4 (partenariats avec la société civile : remédier au rétrécissement de l'espace civique et renforcer l'efficacité) (Meja, Vitalice, communication personnelle, Kenya, février 2021 ; KII avec un représentant des OSC, Nigeria, mars 2021).

6. Équipe de travail sur l'efficacité du développement des OSC (ED) et l'environnement favorable (EF)

L'équipe de travail (Task Team) a été créée en avril 2009 pour promouvoir et suivre la mise en œuvre des engagements relatifs

¹The revolutionary wave of demonstrations and protests (both non-violent and violent), riots, and civil wars in the Arab world began, on 18 December 2010, with anti-government protests that rocked Tunisia. In 2019, multiple uprisings and protest movements in Algeria, Sudan, Iraq, Lebanon, and Egypt were seen as a continuation of the Arab Spring.

²<https://www.effectivecooperation.org/content/gpedc-glance-0>

aux OSC. Elle est composée de fournisseurs de coopération au développement (bailleurs), de gouvernements de pays partenaires et d'OSC (pour la plupart affiliées au POED). Sa tâche principale est de renforcer la participation des OSC aux processus de développement en promouvant les engagements internationaux et en plaidant pour un environnement opérationnel favorable aux OSC, tout en regardant vers l'intérieur pour assurer la responsabilité et la transparence des OSC. Dirigée par une équipe de trois coprésidents représentant les pays partenaires, les bailleurs et la société civile, l'équipe de travail, en sa qualité d'organe volontaire, surveille tous les paradigmes et engagements de développement du Programme d'action d'Accra (PAA) et s'engage auprès du POED et des acteurs du développement au niveau national.

7. Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) Committee (OECD-DAC)

L'OCDE, dont le siège est à Paris (France), est un forum où les gouvernements travaillent ensemble pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux mondiaux. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE est l'un des comités spécialisés mis en place pour promouvoir la coopération pour le développement et d'autres politiques visant à contribuer au développement durable et à la croissance économique favorable aux pauvres dans les pays en développement, en vue d'un avenir où l'aide ne sera plus nécessaire. L'OCDE promeut un cadre de développement qui exploite les ressources d'un large éventail d'acteurs du

développement, y compris les OSC, le secteur privé, les philanthropes, les gouvernements locaux et les parlements, et également par le biais de la coopération entre les gouvernements grâce à des plateformes telles que la coopération Sud-Sud et triangulaire (représentant d'une OSC aux Philippines, communication personnelle, 2020).

L'OCDE-CAD reconnaît le rôle des OSC en tant que partenaires essentiels du développement pour fournir des services, stimuler le débat public et encourager les processus démocratiques et la responsabilité. La plupart des membres du CAD varient considérablement dans leurs politiques et stratégies de collaboration avec les OSC pour fournir une aide au développement et une aide humanitaire. Les bailleurs du CAD de l'OCDE et ceux des pays en développement adhèrent pleinement au principe des partenariats inclusifs, qui a été proposé pour la première fois comme faisant partie intégrante de l'efficacité du développement dans le PAA en 2008. Bien que certains bailleurs se soient récemment engagés de plus en plus auprès des OSC, des améliorations sont encore possibles.

Le Groupe de référence CAD-OSC facilite l'engagement des OSC auprès du CAD-OCDE et porte des positions favorables à la société civile afin de promouvoir une aide et un financement du développement plus efficaces. Il sert de lieu de rencontre aux membres pour planifier et coordonner les activités et les positions liées à l'engagement du CAD-OCDE. Le POED, en tant que plateforme, est membre du Groupe de référence aux côtés d'autres OSC internationales et nationales.



Sources :

- *CONCORD (2019). Comprendre les délégations de l'UE : Guide pratique de la collaboration des OSC avec les DUE. Disponible à l'adresse : <https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2019/06/EUDHandbook-French.pdf>*
- *Robba, R. (2019) EU Delegations Unwrapped: A Practical Guide for CSO Engagement with EUDs, Brussels.*
- *Représentant du personnel de la CE. Communication personnelle (en ligne), mars 2021*
- *Meja, Vitalice. Communication personnelle (en ligne), février 2021 ;*
- *Représentant d'une OSC au Nigeria. Communication personnelle (en ligne), mars 2021.*
- *Représentant d'une OSC aux Philippines. Communication personnelle (en ligne), 2020.*
- *Membre du personnel d'Irish Aid, communication personnelle (en ligne), décembre 2020.*
- *Membre du personnel de l'ADA, communication personnelle (en ligne), décembre 2020.*
- *Membre du personnel de SIDA, communication personnelle, 2020.*
- *Membre du personnel de SIDA, communication personnelle, mars 2021.*
- *Membre du personnel de la CE, communication personnelle, mars 2021.*

Appendix 2



		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Coopération efficace au développement (CED)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le programme d'efficacité de l'aide et du développement dans la coopération au développement. Respecter le mandat de l'APD, qui consiste à éradiquer la pauvreté et à lutter contre les inégalités. Réformer le programme de développement néolibéral tel qu'il est inscrit dans l'Agenda 2030 afin d'éviter les solutions fondées sur le marché aux problèmes de développement. Mettre fin à la mainmise des entreprises sur la politique de coopération au développement et les partenariats, et faire en sorte que toutes les interventions du secteur privé soient responsables devant les populations, selon le principe « ne pas nuire ». Soutenir la centralité des droits humains dans le développement et la pratique d'une approche fondée sur les droits humains (HRBA) dans la coopération au développement. 	<ul style="list-style-type: none"> La coopération internationale au développement doit créer les conditions préalables à l'amélioration des conditions de vie des personnes vivant dans la pauvreté et sous l'oppression. La coopération au développement de la Suède doit être fondée sur et caractérisée par une perspective des droits et la perspective des pauvres sur le développement. 	<p>« L'efficacité du développement est fondamentale pour atteindre les ODD et devrait sous-tendre toutes les formes de coopération au développement. L'UE et ses États membres appliqueront les principes d'efficacité du développement convenus dans le cadre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement (PMCED) lors du Forum de haut niveau de Busan sur l'efficacité de l'aide en 2011 et renouvelés lors de la réunion de haut niveau de Nairobi en 2016 : à savoir l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement, l'accent mis sur les résultats, les partenariats de développement inclusifs, la transparence et la responsabilité mutuelle. »</p> <p>L'Union européenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définit des objectifs basés sur les priorités de développement des pays partenaires ; Soutient les processus politiques par lesquels ces priorités sont formulées, ainsi que les cadres de résultats établis pour les gérer et en rendre compte ; Renforce les systèmes des pays partenaires et s'appuie sur eux pour atteindre les objectifs politiques et mettre en œuvre les programmes de développement ; et Fournit davantage de soutien par le biais de modalités d'aide coordonnées, telles que l'appui budgétaire. 	<p>Les principes suivants guident les positions de l'Autriche en matière de politique de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Approche fondée sur les droits humains ; Établir des relations fondées sur le partenariat et l'appropriation ; La prise en compte de la protection de l'environnement et du climat ainsi que de l'égalité des sexes dans tous les domaines ; Renforcer la gestion axée sur les résultats ; et Améliorer un multilatéralisme efficace et effectif. 	<p>L'Irlande a réitéré son engagement à accroître l'APD et à progresser dans la réalisation de l'objectif des Nations unies consistant à allouer 0,7 % du revenu national brut (RNB) à l'aide publique au développement d'ici 2030.</p> <p>L'Irlande s'est engagée à contribuer aux objectifs de développement durable et, en particulier, à l'appel de ralliement visant à atteindre les personnes les plus en retard en donnant la priorité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'égalité des sexes ; La réponse humanitaire ; L'action climatique ; Des mécanismes renforçant la gouvernance ; et Des interventions ciblées sur la protection, la nourriture et les

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Le secteur privé dans le développement	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter des lignes directrices et des règlements contraignants (par exemple, les normes fondamentales du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT)) afin de garantir l'additionnalité et le respect des droits humains, de la justice entre les sexes, des normes internationales du travail, sociales et environnementales et des normes relatives aux peuples autochtones, telles que la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones. • Affirmer et soutenir le rôle central des États dans la fourniture des biens et services publics et de la protection sociale universelle au niveau national. • Mettre fin au financement de l'investissement étranger direct (IED), qui conduit à la privatisation ouverte et cachée des services sociaux de base, porte atteinte aux moyens de subsistance, aux droits et à l'avenir des populations, et accroît encore le fossé des inégalités. • Développer de solides mécanismes de sauvegarde et de responsabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • En s'associant avec le secteur privé, la coopération au développement peut exercer un effet de levier sur les actions et obtenir des résultats qui ne seraient pas possibles autrement. • La méthode du partenariat de développement public-privé (PDPP) est utilisée lorsque le secteur privé est considéré comme le partenaire le plus stratégique pour un défi de développement spécifique, où SIDA tire parti des ressources financières, des compétences, des solutions innovantes et de l'intérêt du secteur privé pour l'expansion du marché. • L'objectif de SIDA en matière de collaboration avec le secteur privé est que ce dernier contribue à environ la moitié des coûts lorsqu'un projet est mené conjointement avec SIDA. Toutes les entreprises devraient s'adapter au Pacte mondial des Nations unies et à ses principes et se montrer ouvertes à tout contrôle. 	<p>La CE reconnaît que la collaboration avec les petites entreprises individuelles, les grandes entreprises et les organisations commerciales régionales est essentielle à chaque étape du processus de développement, car elles aident à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des programmes d'aide ; • Formuler des politiques ; et • mobiliser des ressources privées. <p>La CE s'associe à des acteurs privés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la croissance, créer des emplois et réduire la pauvreté ; • Parvenir à un développement durable et inclusif, en reconnaissant que les acteurs privés, par l'investissement et l'innovation, ont un rôle essentiel à jouer dans de nouveaux secteurs tels que l'énergie durable, l'agriculture et l'agroalimentaire durables, les infrastructures vertes et la connectivité ; et • Promouvoir les questions transversales, telles que la lutte contre le changement climatique, la protection de l'environnement, l'émancipation des femmes et les droits humains. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur privé est un partenaire majeur de la coopération autrichienne au développement car les entreprises résolvent les problèmes. Elles créent des emplois, construisent des infrastructures et contribuent à la réduction de la pauvreté. Les pays dont le secteur privé est devenu plus pertinent ont fait de grands progrès ces dernières années. • La seule façon d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) est que les gouvernements, les entreprises et les sociétés civiles agissent ensemble à l'échelle mondiale. 	<p>Outre l'apport de capitaux supplémentaires, les partenaires du secteur privé apportent un nouveau savoir-faire et des idées novatrices pour résoudre les problèmes de développement.</p> <p>Aujourd'hui, de nombreux pays en développement deviennent moins dépendants de l'aide et génèrent davantage de leurs propres ressources grâce au commerce et aux investissements.</p> <p>Le travail d'Irish Aid sur l'engagement du secteur privé comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promotion d'un meilleur climat d'investissement en Afrique ; • La promotion du développement du secteur privé dans ses pays partenaires ; • La promotion des liens commerciaux entre l'Irlande et les pays d'Afrique ; et • Un soutien à la recherche sur les nouvelles technologies.

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Le secteur privé dans le développement	<ul style="list-style-type: none"> Garantir les normes les plus élevées, élaborées conjointement avec le gouvernement et la société civile, en matière de transparence et de responsabilité pour le secteur privé grâce à des mécanismes appropriés de suivi, de réglementation et de responsabilité aux niveaux local, national et mondial. Reconnaître et protéger les droits des communautés en matière de développement et mettre fin aux projets non durables qui portent atteinte à leurs terres, à leurs moyens de subsistance et à leur environnement. Soutenir les PME et les entrepreneurs locaux sensibles à la dimension de genre, notamment dans les pays en développement, afin de favoriser l'industrialisation nationale et l'agriculture durable en vue d'un développement durable global et de l'autonomie. Renforcer la protection du travail, tant formel qu'informel, et étendre le droit à la négociation collective, à la formation de syndicats et à l'action collective au niveau national afin d'éliminer les conditions de travail précaires et d'instaurer le travail décent, la prise en compte de la dimension de genre et l'égalité des salaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Les principes de SIDA pour la collaboration avec le secteur privé sont basés sur : <ul style="list-style-type: none"> Les partenariats catalytiques où le partenariat génère un effet multiplicateur sur l'impact du projet ; La responsabilité sociale et environnementale ; Des résultats durables grâce au partage des coûts et des risques ; L'impact systémique et les contributions aux réformes du marché en permettant le bon fonctionnement, l'inclusion et la durabilité des marchés, des chaînes de valeur ou des modèles commerciaux. 			

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Espace réduit et environnement favorable	<ul style="list-style-type: none"> Retirer les lois restrictives et répressives et les conditions handicapantes qui entravent le plein fonctionnement des OSC (par exemple, les processus d'enregistrement ou les processus et exigences en double, et les politiques arbitraires, en particulier pour ceux qui travaillent dans des environnements sensibles). Promouvoir le droit d'initiative des citoyens, défendre le principe d'inclusion et protéger les droits des OSC. Respecter tous les droits et libertés fondamentaux, y compris, mais sans s'y limiter, la liberté d'association, d'expression et de participation politique, ainsi que les droits de réunion pacifique et d'information. Reconnaître, en développant des mécanismes, la multiplicité des rôles et des fonctions des OSC, des mouvements populaires et des syndicats en tant qu'acteurs indépendants du développement. 	<ul style="list-style-type: none"> SIDA devrait explorer les différents rôles de la société civile dans leur contexte. SIDA devrait s'efforcer de soutenir la société civile en tant que telle. SIDA devrait fournir un soutien efficace en matière d'aide et de développement aux partenaires de la société civile. SIDA devrait soutenir les efforts des partenaires de la société civile pour renforcer leur propre efficacité en matière de développement, y compris leur transparence et leur redevabilité. SIDA devrait s'engager dans un dialogue permanent avec la société civile. 	<p>Le consensus de l'UE sur le développement : « L'UE et ses États membres apprécient la participation des organisations de la société civile (OSC) au développement et encouragent toutes les composantes de la société à s'engager activement. Ils reconnaissent les rôles multiples que jouent les OSC en tant que promoteurs de la démocratie et défenseurs des détenteurs de droits et de l'État de droit, de la justice sociale et des droits humains. L'UE et ses États membres favoriseront l'espace de la société civile et renforceront leur soutien au renforcement des capacités des OSC, de manière à renforcer leur voix dans le processus de développement et à faire progresser le dialogue politique, social et économique. »</p> <p>Le Conseil de l'UE « reste profondément préoccupé par le rétrécissement de l'espace de la société civile dans un nombre croissant de pays. Il s'oppose fermement et restera vigilant face aux restrictions injustifiées à la liberté d'association, d'expression et de réunion pacifique qui entravent le travail des organisations de défense des droits humains, des organisations de femmes, des acteurs de la démocratie et des mouvements de la société civile au sens large. »</p>	<p>Une société civile robuste, dynamique et fonctionnelle est un gage de développement. C'est pourquoi la coopération avec les OSC constitue une composante majeure de la coopération au développement durable et de la politique de développement. Les acteurs de la société civile sont engagés dans le monde entier pour aider à résoudre différents types de problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans les pays où les institutions publiques sont faibles, les OSC contribuent souvent à la fourniture de services sociaux de base. Les OSC favorisent la participation à l'élaboration et à la discussion des politiques sociales, assument des fonctions de contrôle et exigent le respect des droits humains et de l'État de droit. 	<p>La politique de développement international d'Irish Aid : « Nous soutiendrons et protégerons l'espace de la société civile. Nous continuerons à travailler avec les partenaires de la société civile pour éclairer notre influence et nos interventions en faveur de la protection des droits humains. »</p> <p>La politique de la société civile d'Irish Aid : « Pour que la société civile puisse se développer et se renforcer, elle doit opérer dans un environnement favorable. Les gouvernements ont la responsabilité essentielle de créer les conditions qui permettent à la société civile de se développer et de s'épanouir. »</p> <p>Le partenariat entre Irish Aid et les OSC repose sur un engagement commun en faveur du développement durable, de l'égalité des sexes, des droits humains et de la bonne gouvernance.</p>

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Espace réduit et environnement favorable			<p>Selon la CE, la société civile joue un rôle essentiel en exprimant les préoccupations des communautés locales, notamment des personnes en situation de vulnérabilité et de marginalisation, d'une manière inclusive. La participation des OSC au dialogue et à l'élaboration des politiques est essentielle pour apporter l'expertise du terrain et concevoir des politiques qui répondent aux besoins des gens.</p> <p>Malgré une reconnaissance accrue des rôles vitaux de la société civile, la capacité des OSC à agir librement en tant qu'acteurs à part entière ne cesse de diminuer, avec très peu d'exemples positifs du contraire. Cette fermeture de l'espace pour la société civile fait partie d'un repli autoritaire général contre la démocratie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à leur savoir-faire et à leur expérience, les OSC déploient les ressources des bailleurs là où elles sont le plus nécessaires. 	<p>Les objectifs politiques d'Irish Aid par rapport à la société civile sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> De soutenir un environnement favorable à la société civile ; D'organiser et de s'engager auprès des gouvernements et de leurs propres circonscriptions plus larges ; et De soutenir le rôle de la société civile : <ul style="list-style-type: none"> Dans la promotion de la participation et de la bonne gouvernance ; En assurant une prestation de services et une croissance favorables aux pauvres ; et En créant un groupe d'intérêt, au niveau mondial et national, pour le développement, les droits humains et la justice sociale.

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Financement du climat	Promouvoir l'agenda de l'efficacité du développement dans le financement de l'action climatique pour les ODD.	<ul style="list-style-type: none"> Le financement climatique de SIDA est principalement axé sur l'adaptation au changement climatique. Le financement du climat s'ajoute à l'objectif d'aide internationale au développement de 0,7 % du RNB. La Suède s'est engagée à maintenir son APD à 1% et à fournir un financement climatique à des niveaux croissants. La Suède vise à intégrer le changement climatique dans l'aide internationale au développement, à renforcer les contributions au développement à faible émission de carbone et à rendre l'APD plus résistante au climat. 	<p>Le Conseil de l'Union européenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Souligne le soutien ferme de l'UE et de ses États membres aux objectifs de dépenses climatiques poursuivis par le cadre financier pluriannuel de l'UE, y compris ses instruments de politique extérieure et NextGenerationEU, ainsi que sur la base de la loi européenne sur le climat qui impose à l'UE de réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 1990 et d'atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 ; Met en évidence la nécessité d'améliorer sensiblement la mobilisation des financements privés pour contribuer à la mise en œuvre de l'accord de Paris et souligne le rôle important de levier que les politiques publiques, notamment les finances publiques et les feuilles de route sectorielles, peuvent jouer à cet égard ; Souligne que la tarification du carbone et l'élimination progressive des subventions aux combustibles fossiles nuisibles à l'environnement sont des éléments essentiels d'un environnement propice à la réorientation des flux financiers vers des investissements neutres sur le plan climatique et durables, ainsi qu'à une transition juste, et s'engage à soutenir les pays en développement dans leurs propres efforts ; 	<p>Les objectifs de la contribution autrichienne au financement international du climat pour les pays en développement et les pays à économie en transition sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuer à limiter l'augmentation de la température moyenne mondiale à un niveau bien inférieur à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de faire des efforts pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C ; Accroître la capacité d'adaptation aux effets néfastes du changement climatique et promouvoir la résilience et le développement à faible taux d'émission ; et Rendre les flux financiers compatibles avec une trajectoire de décarbonisation et un développement résilient au changement climatique (comme indiqué dans les articles de l'Accord de Paris). 	<p>Irish Aid s'engage à poursuivre l'augmentation des allocations aux interventions en faveur de l'action climatique en :</p> <ul style="list-style-type: none"> Explorant des approches innovantes en matière de financement, d'assurance des risques et d'adaptation par le biais de partenaires multilatéraux ; Renforçant le soutien aux petits États insulaires en développement (PEID) (par exemple, en répondant aux défis spécifiques auxquels ils sont confrontés dans les Caraïbes, l'océan Indien et l'océan Pacifique) ; et en Développant une nouvelle initiative de financement des océans pour explorer le potentiel de l'économie bleue pour les pays en développement, y compris les PEID.

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	Sida (Sweden)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Climate finance			<ul style="list-style-type: none"> Confirme à nouveau l'engagement de l'UE et de ses États membres à continuer d'accroître leur contribution au financement international de la lutte contre le changement climatique à partir d'un large éventail de sources - publiques et privées, bilatérales et multilatérales, y compris des sources de financement alternatives - d'instruments et de canaux, dans le cadre de mesures d'atténuation significatives et de la transparence de la mise en œuvre, dans le cadre de l'objectif des pays développés de mobiliser collectivement 100 milliards de dollars par an jusqu'en 2025. <p>En articulant la nouvelle stratégie de l'UE, la CE s'est engagée à accroître le soutien à la résilience et à la préparation au climat au niveau international en augmentant le financement international et en renforçant l'engagement et les échanges mondiaux sur l'adaptation.</p>		

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT			
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement			
	POED	SIDA (Suède)	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Question Nexus – Conflit et fragilité	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir la cohérence entre la coopération au développement et les autres politiques, notamment en ce qui concerne les affaires étrangères et les normes internationales, tout en accordant la primauté aux intérêts humanitaires et démocratiques des personnes vivant dans des situations de conflit et de fragilité. Réorienter l'aide au développement pour garantir la prise en compte de la dimension de genre et la sécurité de la vie et des droits des personnes, plutôt que de permettre qu'elle soit utilisée comme une aide militaire pour améliorer la sécurité. Mettre fin aux efforts visant à tirer profit ou à faire des affaires à partir de situations de conflit et de fragilité. 	<p>L'approche de SIDA concernant le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix est basée sur la recommandation du CAD. Elle prend comme point de départ les droits et les besoins des pauvres et des personnes touchées par les crises.</p> <p>La politique de coopération au développement de SIDA intègre une perspective de conflit dans ses activités de coopération au développement.</p> <p>Appliquer une perspective de conflit à la coopération au développement consiste essentiellement à avoir une bonne connaissance du contexte dans lequel un programme de développement est mis en œuvre, à examiner comment les facteurs contextuels affectent la mise en œuvre d'un programme de développement et comment il peut, intentionnellement ou non, affecter les conflits ou les tensions en cours ou submergés.</p>	<p>Le triple lien renforce l'approche globale et doit être compris comme un processus visant à faire évoluer la culture de travail vers une coordination plus systématique et plus précoce entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix dans les quartiers généraux et sur le terrain, entre les institutions de l'UE, les États membres de l'UE et les autres acteurs concernés, et ce dans le plein respect de leurs mandats et rôles respectifs.</p> <p>Le Conseil reconnaît les liens entre le développement durable, l'action humanitaire, la prévention des conflits et la consolidation de la paix, ainsi que l'importance des solutions diplomatiques et politiques pour soutenir la paix et la sécurité, conformément à la stratégie globale de l'UE et au programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Conseil souligne qu'il importe d'investir dans la prévention et de s'attaquer aux causes profondes sous-jacentes de la vulnérabilité, de la fragilité et des conflits tout en répondant aux besoins humanitaires et en renforçant la résilience, réduisant ainsi les risques.</p>	<p>ADA s'est engagée à contribuer à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits de différentes manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'agence soutient des projets concrets de la société civile et des organisations internationales consacrés à la consolidation de la paix, à la prévention des conflits et à leur transformation ; Elle aide les États fragiles à établir des structures constitutionnelles et démocratiques ; Elle se consacre à la protection des femmes dans les situations de conflit et à leur participation aux processus de paix ; Lorsqu'elle planifie des activités dans des pays en conflit, elle veille à éviter une escalade du conflit et à renforcer les effets de la consolidation de la paix (principe du « do-no-harm »). Il faut une approche pangouvernementale pour poursuivre les objectifs de développement. 	<p>Irish Aid va :</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuer de renforcer sa coopération au développement et son aide humanitaire afin d'apporter des changements significatifs et durables dans la vie des personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans le monde ; Renforcer sa réponse aux crises humanitaires : « Nous augmenterons notre financement et renforcerons notre capacité de réponse rapide aux crises à déclenchement soudain. Nous continuerons à fournir un financement de haute qualité et à renforcer sa prévisibilité, en travaillant avec les partenaires humanitaires internationaux, notamment les agences des Nations unies et les ONG internationales, afin d'allouer les ressources là où les besoins sont les plus grands, de la manière la plus efficace possible » ;

		POSITION DU POED ET PRINCIPALES DEMANDES ET STRATEGIES POLITIQUES DES PRINCIPAUX BAILLEURS ET PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT		
Thème		Positions politiques du bailleur ou du partenaire de développement		
	POED	Commission européenne (Union européenne)	Agence autrichienne de développement, ADA (Autriche)	Irish Aid (Irlande)
Nexus issue – Conflict and fragility	SIDA (Suède)	La coopération au développement et l'aide humanitaire devraient être conçues et mises en œuvre de manière plus complémentaire afin de répondre plus rapidement et plus efficacement aux dynamiques de fragilité, de pauvreté et de vulnérabilité.	Extrait de l'audit de l'OCDE en 2020 : « Dans la mise en œuvre de son engagement en faveur de la prévention des conflits, l'Autriche est limitée par l'absence d'un instrument et d'un budget spécifiques axés sur la stabilité et la prévention des conflits. Cela signifie que la coopération au développement et l'aide humanitaire fragmentée sont les seuls mécanismes disponibles pour répondre aux crises. »	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une réponse irlandaise plus globale aux défis de la paix et de la sécurité, en identifiant les synergies avec d'autres domaines de développement et instruments de la politique étrangère ; et Développer des approches régionales des conflits et de la fragilité.

Sources des données :

Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED)

- CPDE. (n.d.). *Civil Society Manifesto for Effective Development Cooperation*. SIDA
- Sida. (2019). *Principes directeurs pour l'engagement et le soutien de SIDA à la société civile*.
- Sida. (2017). *Soutenir l'accès au financement pour l'action climatique*.
- Sida. (2020). *Nexus humanitaire-développement-paix*. <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62325en-humanitarian-development-peace-nexus.pdf>
- Ministère des affaires étrangères de la Suède. (n.d.). *Stratégie pour le développement des capacités, le partenariat et les méthodes qui soutiennent l'Agenda 2030 pour le développement durable*. [https://www.government.se/4ada8a/contentassets/58611e8b1bf2414199908252d49efc59/strategy-](https://www.government.se/4ada8a/contentassets/58611e8b1bf2414199908252d49efc59/strategy-for-capacity-development-partnership-and-methods-that-support-the-2030-agenda-for-sustainable-development.pdf)

for-capacity-development-partnership-and-methods-that-support-the-2030-agenda-for-sustainable-development.pdf

Union européenne/Commission européenne

- Council of the European Union. (2017, June). *Outcome of Proceedings*.
- European Commission. (2017). *Report on EU Engagement with Civil Society*.
- European Commission. (2021). *Thematic Programme for Civil Society Organisations Multiannual Indicative Programme 2021-2027*.
- European Commission. (2021, February). *Building a Climate-Resilient Future - A new EU Strategy on Adaptation to Climate Change*. 24 February 2021. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_663
- Council of the European Union. (2021, October). *ECOFIN Council conclusions on climate finance*. 5 October 2021.

- Council of the European Union. (2017, May). *Outcome of Proceedings. Operationalising the Humanitarian-Development Nexus – Council conclusions*.
- Council of the European Union, European Commission, and European Parliament. (2017, June). *The New European Consensus on Development: 'Our World, Our Dignity, Our Future.'* https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf

Autriche/Agence autrichienne de développement

- Austrian Development Cooperation. (2007). *NGO Cooperation. Austrian Development Cooperation Policy document*
- Austrian Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2019). *Richtlinien für die internationale Klimafinanzierung (Austria's Guidelines for International Climate Finance)*
- OECD Development Co-operation Peer Reviews: Austria. (2020). <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/>

[337b6c51-en/index.html?itemId=/content/component/337b6c51-en](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/337b6c51-en/index.html?itemId=/content/component/337b6c51-en)

- ADA. (n.d.). *Peacebuilding and Conflict Prevention*. <https://www.entwicklung.at/en/themes/peacebuilding-and-conflict-prevention>
- Federal Ministry Republic of Austria. (2019). *Working Together For Our World: Three-year Programme on Austrian Development Policy 2019-2021*.

Irlande/Aide irlandaise

- Government of Ireland. (2019). *A Better World. Ireland's Policy for International Development*. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/aboutus/abetterworldirelandspolicyforinternationaldevelopment/A-Better-World-Irelands-Policy-for-International-Development.pdf>
- Irish Aid. (n.d.). *Civil Society Policy*. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/allwebsitemedia/20newsandpublications/publicationpdfsenglish/civil-society-policy.pdf>

Appendix 3



UNE ETUDE DE CAS DU POED : FAIRE PROGRESSER UNE APPROCHE BASEE SUR LES DROITS HUMAINS AU MILIEU DE DEFIS TRANSVERSAUX

Les défis de l'engagement du Réseau des ONG arabes pour le développement (ANND)

Le Réseau des ONG arabes pour le développement (ANND) dirige la circonscription du POED dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Il est composé de neuf réseaux nationaux et de 23 ONG opérant dans 12 pays arabes. Le travail de l'ANND est organisé selon trois domaines principaux :

- Renforcer la capacité et le rôle des OSC en matière de plaidoyer et de lobbying dans le domaine de l'élaboration des politiques économiques et sociales dans la région arabe ;
- Promouvoir et développer des produits de connaissance liés au rôle de la société civile dans la région arabe ;
- Renforcer l'espace disponible pour la participation des OSC à l'élaboration des politiques économiques et sociales aux niveaux national, régional et international.

La stratégie pluriannuelle de l'ANND implique également un engagement avec plusieurs acteurs, notamment les agences des Nations unies, la Ligue des États arabes, les institutions de l'Union européenne (UE), les institutions

financières internationales (IFI) et la communauté internationale des bailleurs, sur les politiques macroéconomiques, les politiques de distribution, le rôle des acteurs du développement et les questions transversales concernant la culture, la bonne gouvernance, le climat et la justice entre les sexes, entre autres. La stratégie aide ses OSC membres à identifier et à s'engager dans des projets dans un cadre global et les guide dans la mobilisation des ressources.

Avec différents bailleurs couvrant différents objectifs, la durabilité à long terme des activités est assurée. Ainsi, la collecte de fonds pour de nouvelles activités ou priorités stratégiques s'appuie sur les réalisations et les leçons des relations des années précédentes. Par exemple, le projet actuel de l'ANND soutenu par le FNUD, « Engager la société civile dans le dialogue politique sur l'Agenda 2030 », a tiré plusieurs leçons des subventions précédentes du FNUD. De même, pour faciliter une meilleure mise en œuvre, les mêmes bailleurs ont financé le développement des rapports Arab Watch, qui sont des rapports semestriels régionaux, thématiques et nationaux sur diverses questions de politique économique et sociale.

L'ANND est confrontée à plusieurs défis en matière de collecte de fonds en raison de

plusieurs facteurs externes. Un ordre du jour établi par les bailleurs peut restreindre la flexibilité des OSC en raison des écarts entre les priorités des bailleurs et les besoins locaux, nationaux ou régionaux. Des fonds sont disponibles pour des lignes budgétaires spécifiques dans les activités de projet, mais les processus de financement longs et complexes peuvent entraver la mise en œuvre efficace des actions de plaidoyer. La collecte de fonds doit également faire face à l'évolution du rôle des partenaires du développement, comme les changements de priorités des bailleurs et le rôle croissant des acteurs privés dans la sphère du développement. En outre, l'aide au développement se limite de plus en plus aux programmes nationaux des bailleurs, ce qui réduit encore les possibilités de collecte de fonds pour les acteurs des pays en développement, y compris la société civile.

La situation économique et politique globale de la région a un impact sur la collecte de fonds et les opérations générales de l'ANND, compte tenu des menaces et des défis croissants : la propagation des mouvements populistes et religieux, le déclin du discours sur les droits humains, l'érosion systématique des mécanismes de défense des droits humains et les changements préjudiciables

aux structures juridiques et aux garanties des droits économiques, sociaux, civils et politiques des personnes. La pandémie de COVID-19 a entraîné un défi supplémentaire, puisque certaines activités ont été suspendues en raison des restrictions imposées aux réunions en face à face, aux ateliers et aux voyages internationaux. Parfois, de tels défis nécessitent de réaffecter les activités et les budgets des projets.

L'adhésion de l'ANND à plusieurs réseaux mondiaux lui permet d'exprimer les préoccupations de la société civile dans l'arène mondiale et de représenter la société civile de la région dans les processus politiques clés. La politique anti-corruption de l'ANND et l'audit externe de ses processus attestent de l'engagement du réseau en faveur d'une utilisation efficace des ressources, de la transparence et de l'intégrité. L'ANND affirme que, au lieu d'initiatives ad hoc et à court terme, des mécanismes structurés inclusifs, transparents et participatifs devraient être institués entre la communauté des bailleurs et la société civile.

Source : Anas El-Hasnaoui, Réseau des ONG arabes pour le développement, communication personnelle, 2021.

Appendix 4



MODELE DE PROFIL DE BAILLEUR (AU NIVEAU NATIONAL)

Nom du bailleur	
Mission et vision	
Adresse et site web	
Type de bailleur (bilatéral, multilatéral, public, philanthropique, etc.)	
Données financières <ul style="list-style-type: none">• Total des actifs• Total des subventions versées• Fourchettes de subventions ou montant nécessaire• Période de financement et durée du projet	
Priorités ou limites géographiques	
Priorités thématiques	
Mécanismes ou approches d'engagement des OSC	
Modalité de financement des OSC	
Montant et limites du financement	
Critères d'éligibilité	
Éléments et coûts éligibles	
Informations sur la candidature : 1.L'organisme de financement dispose-t-il de directives ou de formulaires de demande imprimés ? 2.Comment le bailleur préfère-t-il être approché au départ (par exemple, lettre de demande de renseignements, proposition formelle) ?	
Dates limites importantes	
Personnes de contact et coordonnées	





Partenariat des OSCCO
pour l'efficacité du développement

UNE DÉCEMBRE DE SOLIDARITÉ DES OSC DANS
LE PLAIDOYER ET LA PRATIQUE DE LA CDD

