

Chapitre 4

Partenariats inclusifs pour l'efficacité du développement

Pour réaliser l'ambitieux Programme de développement durable à l'horizon 2030, il faudra mobiliser le financement, les connaissances, les compétences et la technologie. À cet effet, il est d'une importance primordiale d'établir des partenariats inclusifs pour l'efficacité du développement qui pourront créer des synergies et tirer parti d'apports divers et complémentaires. Cette approche nécessite à son tour un environnement politique, judiciaire et réglementaire propice. De nombreux partenaires du développement devront modifier et adapter leurs méthodes de travail. Ce chapitre examine l'environnement existant des partenariats inclusifs pour le développement. En particulier, il passe en revue le niveau actuel de participation de la société civile au développement ainsi que la qualité du dialogue public-privé, en mettant l'accent sur : les efforts actuels pour créer un environnement qui maximalise la contribution des organisations de la société civile au développement (Indicateur 2) ; et, la question de savoir si les conditions fondamentales pour un dialogue constructif entre les secteurs public et privé sont en place (Indicateur 3). Ce chapitre étudie également comment les partenariats multi-parties prenantes fonctionnent dans la pratique. Il conclut en proposant des éléments clés pour l'établissement de partenariats pour le développement plus inclusif.

L'inclusion est un élément indispensable à l'efficacité des partenariats pour le développement. Il est nécessaire d'adopter une approche impliquant l'ensemble de la société pour, mobiliser le soutien et les ressources fournis par tous les partenaires du développement ; renforcer la collaboration et la coordination ; créer des synergies et réduire la répétition inutile d'efforts ; et, tirer parti des contributions diverses et complémentaires des parties prenantes.

L'Accord de Partenariat de Busan et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 reconnaissent le rôle critique de partenariats inclusifs et élargis pour un développement réussi. Finalement, le développement vise à créer un impact positif sur la société dans son ensemble. L'élaboration inclusive des politiques et des programmes permet à ceux qui sont directement concernés, de contribuer à la définition et au suivi des politiques et des programmes qui sont destinés à améliorer leur vie.

Le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement assure le suivi de deux engagements de l'Accord de Busan en matière d'inclusion : la création d'un environnement qui permet aux organisations de la société civile (OSC) de contribuer au développement ; et, la promotion de l'engagement du secteur privé par un dialogue public-privé. Pour le cycle de suivi 2016, 60 pays ont effectué le reporting des conditions nationales pertinentes pour les contributions des OSC et du secteur privé au développement (Encadré 4.1)¹. Ces évaluations ont été réalisées conjointement par des représentants de gouvernements, d'OSC, du secteur privé, de syndicats et de partenaires du développement, en utilisant un dialogue multipartite et d'autres mécanismes consultatifs.

Encadré 4.1. **Comment mesurer les partenariats inclusifs dans le cadre de suivi du Partenariat mondial ?**

Se servant des Indicateurs 2 et 3, le cadre de suivi du Partenariat mondial mesure les progrès réalisés à l'égard des partenariats inclusifs (OCDE/PNUD, 2015). Étant donné que ces deux indicateurs sont nouveaux, le cycle de suivi 2016 fixera les niveaux de référence pour les cycles futurs.

Indicateur 2 : Les organisations de la société civile opèrent dans un environnement qui maximise leur engagement et leur contribution au développement.

Cet indicateur cherche à évaluer la manière dont les gouvernements et leurs partenaires du développement contribuent à instaurer un environnement favorable aux organisations de la société civile (OSC) et de quelle manière les OSC mettent en œuvre les principes d'efficacité du développement dans leurs propres activités¹. Il prend la forme d'un questionnaire qualitatif articulé autour de quatre modules au niveau des pays qui traite de :

1. la disponibilité d'un espace de dialogue multipartite sur les politiques nationales de développement ;
2. la transparence et la redevabilité des OSC ;
3. la coopération publique au développement avec les OSC ; et,
4. l'environnement juridique et réglementaire.

Indicateur 3 : Le dialogue public-privé encourage l'engagement du secteur privé et sa contribution au développement.

Cet indicateur mesure l'engagement du secteur privé et la qualité du dialogue public-privé dans un pays donné. Ses trois modules réunissent des scores quantitatifs rassemblés à l'échelle mondiale et des informations qualitatives collectées au niveau de chaque pays :

- Le Module 1 évalue l'environnement juridique et réglementaire et s'appuie sur des données tirées de cinq indices internationaux : l'indice de « Participation du public » tiré de l'Enquête sur le budget

...

ouvert qui mesure la transparence du budget et la participation du public au processus budgétaire ; les indices « Voix et responsabilisation », « Primauté du droit » et « Contrôle de la corruption » provenant des Indicateurs de gouvernance mondiaux fournis par la Banque Mondiale ; et l'indice de « Participation du public à l'élaboration de la réglementation » fourni par la Banque mondiale.

- Le Module 2 évalue l'état de préparation (ou empressement) de chaque pays à conduire des processus de dialogue public-privé en utilisant les données recueillies à l'échelle nationale par le biais d'un questionnaire qualitatif.
- Module 3 (facultatif) évalue l'efficacité d'une plateforme public-privé donnée par le biais d'une étude de cas réalisée dans le pays.

1. Les principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement des OSC ont été approuvés à l'occasion de l'Assemblée générale du Forum ouvert à Istanbul, en septembre 2010.

De manière générale, les progrès réalisés dans la création d'un environnement favorable sont modestes

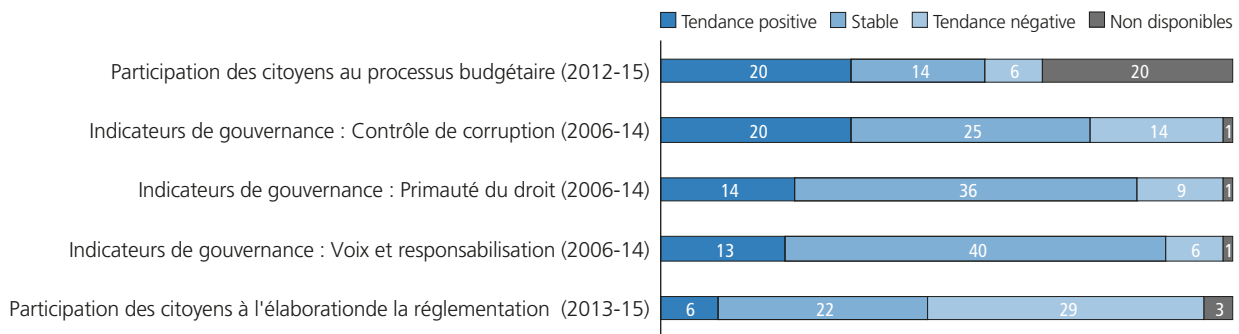
Les dispositifs politiques, juridiques et réglementaires influent sur le degré d'éclosion de partenariats inclusifs, ce qui permet aux parties prenantes non étatiques de maximiser leurs contributions au développement. Les dispositions et normes institutionnelles peuvent, par exemple, faciliter ou entraver la confiance mutuelle entre les parties, une condition requise pour permettre aux partenariats de fonctionner de manière efficace. En sus des données recueillies au niveau des pays, le processus de suivi du Partenariat mondial comprend des données obtenues à partir de cinq indices mondiaux (Encadré 4.1). Tandis que ces mesures sont incluses au titre de l'Indicateur 3, leur analyse contribue, pour les partenariats de développement, à une évaluation globale du caractère inclusif de l'environnement politique, juridique et réglementaire de chaque pays.

En termes généraux, ces indices internationaux montrent que les progrès pour la création d'un environnement propice sont modestes (Graphique 4.1). Une étude plus détaillée de chaque évaluation révèle :

- Que parmi 40 pays pour lesquels les données sont disponibles, 20 ont signalé une augmentation, à partir de niveaux de base très faibles, de la transparence des budgets de l'État et de la participation publique au processus budgétaire. Selon l'indice du Budget ouvert, certaines informations sont actuellement rendues publiques dans la plupart des pays qui font l'objet d'un suivi. De toutes les régions, l'Afrique et l'Asie ont accompli les plus grands progrès, avec presque la moitié des pays asiatiques ayant fait état d'avancées dans ce domaine.
- Qu'en tant que mesures généralisées de la gouvernance, dans les indices composites de la Banque mondiale en matière de primauté du droit et de voix et responsabilisation, plus de 65 % des 60 pays montrent une amélioration minimale ou même inexistante depuis 2006. Cette constatation est confirmée par une étude indépendante dirigée par le Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement (POED) parallèlement au cycle de suivi 2016, qui montre que tandis que les pays participants ont une reconnaissance constitutionnelle généralisée des droits, son application dans la pratique n'a pas été réalisée et des contraintes déraisonnables continuent à agir à des degrés variables (POED, 2016: 9-10).
- Les progrès dans la lutte contre la corruption sont également insuffisants. Les scores de 25 pays participants sur 59 (42 %) pour lesquels les données pour cet indicateur sont disponibles restent inchangés par rapport à 2006 et, ont même baissé dans 14 pays. En termes comparatifs, la performance des pays asiatiques et du Pacifique dépasse celle dans d'autres régions mondiales importantes.
- La participation des citoyens à l'élaboration de la réglementation est un autre domaine où la performance s'avère faible. Les gouvernements de la plupart des pays procédant au reporting n'ont fait aucun progrès ou montrent même une tendance négative dans la consultation publique lors de l'élaboration de règlements qui ont un impact sur les citoyens et le monde des affaires.

Graphique 4.1. **Tendances globales dans un environnement propice pour le développement inclusif**

Nombre de pays

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423804>

Indicateur 2. La société civile opère dans un environnement qui maximise son engagement et sa contribution au développement

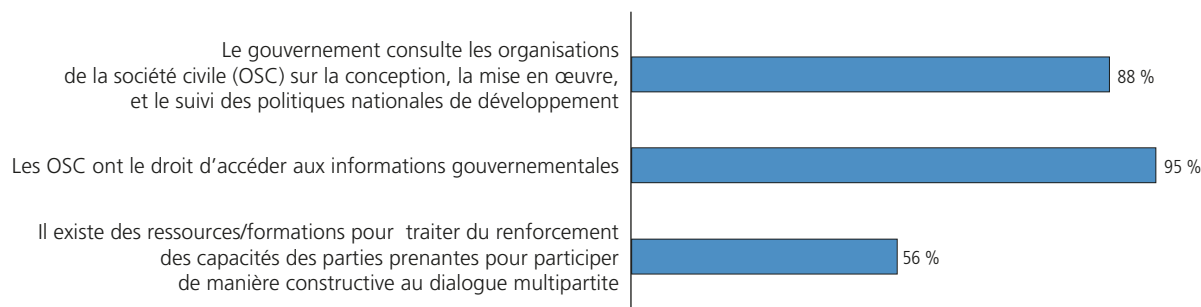
En regardant l'environnement juridique et réglementaire des organisations de la société civile², la plupart des 59 pays procédant au reporting sur l'Indicateur 2 disposent de politiques et de règlements qui reconnaissent et respectent la liberté d'association, d'assemblée et d'expression des OSC et qui facilitent la formation, l'inscription et le fonctionnement de ces organisations. Néanmoins, dans presque 30 % des pays en question, les organisations de la société civile reçoivent peu ou aucun soutien gouvernemental et la réglementation qui limite le financement des OSC par les partenaires du développement est en augmentation (POED, 2016 : 10, Dupuy, Ron et Prakash, 2016). En outre, dans plus de 20 % des pays procédant au reporting, certaines organisations de la société civile sont marginalisées par des lois et des règlements qui ne leur apportent aucun soutien ni ne reconnaissent leurs droits³. Ce constat est vrai, notamment, pour les organisations qui s'occupent des droits de l'homme – y compris les droits de la femme – de l'environnement, des minorités de genre et d'orientation sexuelle, ainsi que des droits des travailleurs et du régime foncier (POED, 2016 : 16). Des études récentes suggèrent cependant qu'il est nettement plus probable que les partenaires du développement acheminent leurs contributions par l'intermédiaire des OSC que par l'intermédiaire du gouvernement dans les pays qui ont été exposés par des organisations non gouvernementales (ONG) comme n'assurant pas pleinement les libertés civiles (Dietrich et Murdie, 2014).

Les gouvernements doivent être plus méthodiques dans leur manière d'engager la société civile

La plupart des pays participants signalent que leurs gouvernements ont mis en place des procédures pour la consultation et le dialogue autour de leurs propres plans de développement (Graphique 4.2). Bien que 90 % signalent qu'ils consultent les OSC au sujet de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des politiques nationales de développement, la qualité de cet engagement est variable. Les éléments qui diminuent l'efficacité des consultations pour influencer les politiques nationales comprennent des contextes politiques difficiles ou polarisés, la fragilité et les conflits, des mécanismes de consultation ad hoc et le manque de mécanismes de coordination pour assurer une représentation élargie des OSC. Les OSC qui ont participé à ces processus disent que, pour être efficace, le dialogue doit être institutionnalisé ; ceci devrait comprendre l'établissement de procédures claires pour l'engagement des OSC, une sélection transparente et représentative des OSC et la création de mécanismes efficaces de retour d'information (POED, 2016 : 14).

Exemple de bonne pratique : Le gouvernement du Kenya réunit des OSC avec de nombreux autres partenaires du développement pour des réunions mensuelles au sujet de l'efficacité de la coopération pour le développement (POED, 2016 : 14).

Graphique 4.2. **Soutien gouvernemental au dialogue multipartite en matière de politiques**
Pourcentage des pays



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423819>

Tandis qu'une grande majorité des pays confirment que les droits des OSC à accéder aux informations gouvernementales sont codifiés dans le droit et les règlements, les évaluations suggèrent que la qualité de la législation varie et que la portée de l'information qui est accessible est souvent limitée ou sélective. Cette situation découle notamment de la faiblesse de la législation qui garantit l'accès aux informations ainsi que de l'application limitée de cette législation ; la fourniture d'informations partielles ou périmées en réponse aux demandes compromet également l'accès. Le POED remarque à cet égard que dans le contexte de certains pays les organisations médiatiques sont vues avec méfiance malgré leur rôle primordial dans la diffusion de l'information (POED, 2016 : 16).

Quarante pour cent des pays effectuant le reporting citent le manque de ressources et d'opportunités de formation au renforcement des capacités parmi les parties prenantes comme un obstacle clé pour le dialogue multipartite. L'origine de cette situation est essentiellement due à la disponibilité limitée/fragmentée des ressources financières, mais également à la faible priorité accordée par les gouvernements à l'investissement dans le renforcement des capacités. Ces défis sont particulièrement importants pour les OSC locales car la collecte de fonds s'avère plus difficile pour elles que pour les ONG internationales (Banks, Hulme et Edwards, 2015 : POED, 2016 : 17).

Les partenaires du développement peuvent soutenir les organisations de la société civile de manière plus efficace

Les politiques et les pratiques des partenaires du développement ont également un impact sur la capacité des OSC à fonctionner efficacement. Le cycle de suivi 2016 montre que les partenaires du développement dans l'ensemble prennent des mesures pour soutenir les contributions des OSC au développement. Plus de 80 % des pays procédant au reporting favorisent un environnement favorable à la coopération avec la société civile (Graphique 4.3). En outre, presque 80 % signalent que le dialogue sur les politiques entre les partenaires du développement et le gouvernement comprend, en tant que point inscrit à l'ordre du jour, la promotion d'un environnement favorable aux OSC. Enfin, pour plus de 70 % des pays effectuant le reporting, les partenaires du développement s'impliquent dans des processus de concertation et créent des mécanismes de retour d'informations pour s'assurer que les apports des OSC soient pris en compte dans leurs politiques de coopération pour le développement au niveau des sièges sociaux ainsi que sur le terrain.

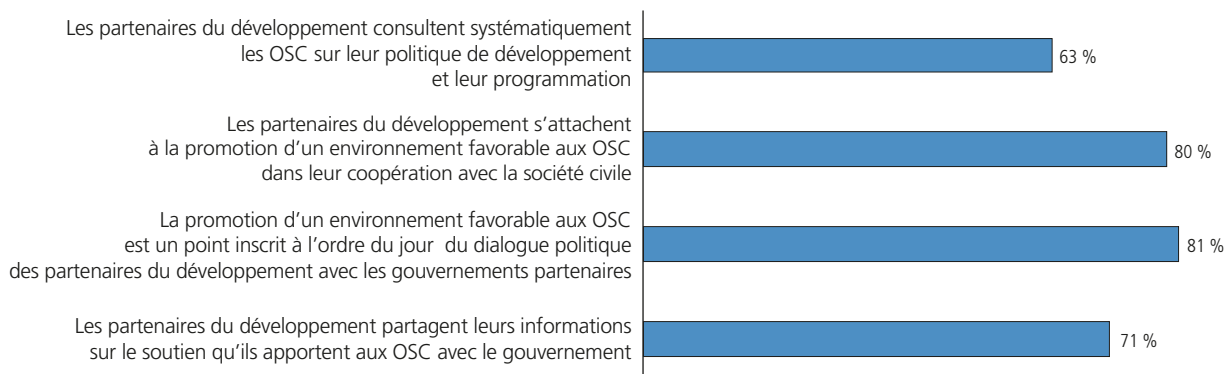
Pourtant, bien que la situation globale soit positive, 30 % des pays procédant au reporting doivent consacrer des efforts plus systématiques pour informer les OSC des politiques de développement et de programmation et pour en assurer la coordination avec ces dernières. De plus, en cas de consultation, celle-ci ne s'avère souvent pas suffisamment inclusive. Dans certains cas, les dispositions ne permettent pas l'identification des apports issus des consultations qui ont été effectivement pris en compte dans la définition des politiques de développement. Enfin, les gouvernements dans un tiers des pays manquent d'informations sur le soutien


apporté par les partenaires du développement aux OSC (ou par leur intermédiaire), ce qui présente un défi supplémentaire aux efforts globaux de coordination.

Exemple de bonne pratique : les Feuilles de route de l'Union européenne pour l'engagement avec les OSC sont jugées comme une expérience en matière de consultation très positive par les OSC (POED, 2016 : 26).

Graphique 4.3. **La coopération avec les organisations de la société civile par les partenaires officiels du développement**

Pourcentage des pays



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423829>

Les organisations de la société civile améliorent la coordination, la redevabilité et la transparence

Un domaine clé de la bonne performance par les OSC est la coordination de leurs activités entre elles et avec d'autres acteurs du développement. L'existence de réseaux et de plateformes qui convoquent les OSC au niveau national, leur permet de prendre part plus efficacement à des initiatives de transparence et de redevabilité réciproque. Plus de 90 % des pays effectuant le reporting indiquent qu'ils ont des structures de coordination avec les OSC qui facilitent leur participation aux processus de dialogue national (Graphique 4.4). Dans plus de 80 % des pays, il existe également des mécanismes visant à faciliter la coordination de la programmation, entre les OSC aussi bien qu'avec d'autres partenaires du développement.

Plusieurs initiatives globales ont été lancées récemment pour renforcer la redevabilité des OSC, telles que le Projet de documentation sur la redevabilité des OSC pour tracer les mécanismes de redevabilité de la société civile dans divers contextes (POED, 2014) et la Norme mondiale de responsabilité des OSC⁴. La Charte de redevabilité INGO, à laquelle rendent compte annuellement 25 des OSC les plus importantes du monde, s'occupe également de la redevabilité en ce qui concerne les OSC (POED, 2016 : 20). Ces efforts internationaux incitent les OSC et les syndicats à mettre en œuvre des paramètres analogues de transparence et de redevabilité au niveau national.

Dans quelques 40 % des pays procédant au reporting, des améliorations sont clairement possibles dans le reporting aux gouvernements et dans l'avancement de la mise en œuvre des principes d'efficacité du développement des OSC. Les lacunes dans ces domaines sont souvent liées à trois causes courantes : 1) le manque d'une plateforme unique qui représente toutes les OSC ou d'un mécanisme visant la coordination des OSC ; 2) le besoin d'améliorer la collaboration et de renforcer la confiance entre les gouvernements et les OSC ; et, 3) l'insuffisance ou le manque de financement destiné à améliorer l'efficacité du fonctionnement des OSC. Il est également important pour les OSC au niveau national et les ONG internationales de continuer

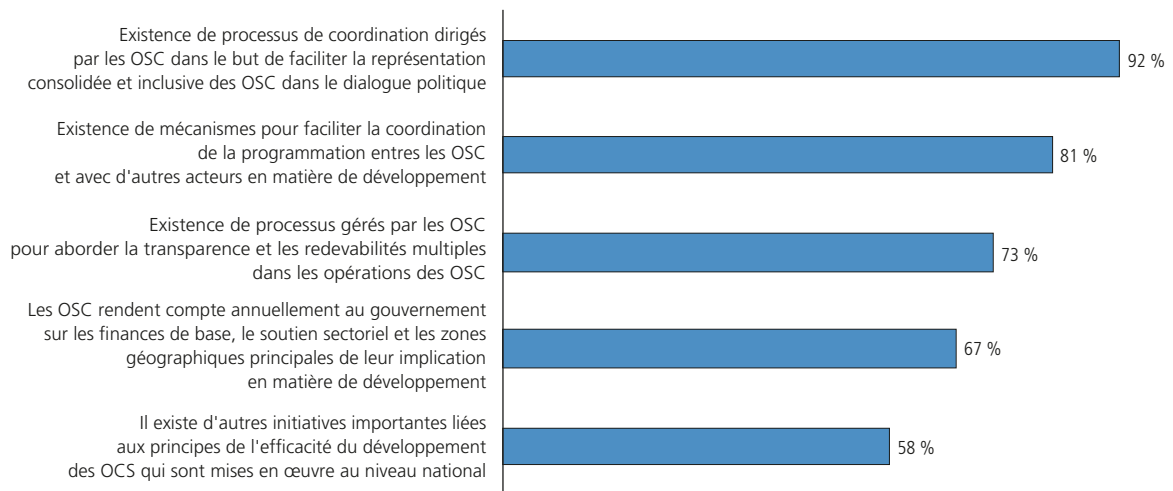
à renforcer leurs travaux conjoints car elles possèdent les unes et les autres des avantages relatifs qui sont essentiels pour l'efficacité du développement⁵.

Exemple de bonne pratique : les ONG au Cambodge partagent les informations sur leur financement et leurs activités deux fois par an (POED, 2016 : 24).

Les données sont rendues publiques.

Graphique 4.4. **L'adhésion des organisations de la société civile aux principes de la coordination, de la redevabilité et de la transparence pour l'efficacité du développement**

Pourcentage des pays



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423834>

Indicateur 3. Le dialogue public-privé encourage l'engagement du secteur privé et sa contribution au développement

Un dialogue constructif entre les secteurs public et privé dépend de plusieurs facteurs : une volonté d'engagement et d'interaction ; l'existence de champions (chefs de file) afin de faciliter le dialogue ; et la disponibilité d'outils de soutien (logistiques, financiers, renforcement des capacités). Dans la très grande majorité des 55 pays ayant procédé au reporting, le secteur privé et le gouvernement ont exprimé une bonne ou assez bonne volonté d'engager et d'interagir les uns avec les autres. Cependant, comme le démontre le Graphique 4.5, le potentiel d'un dialogue public-privé de qualité est compromis par un manque de champions qui pourraient le faciliter (dans 63 % des pays) et par la pénurie d'outils et de ressources pour soutenir le dialogue public-privé (dans 81 % des pays).

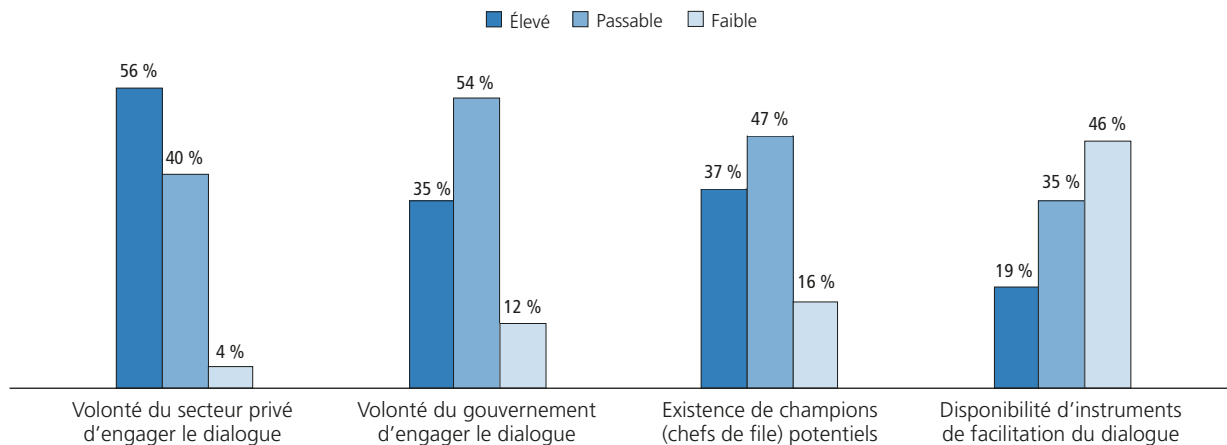
Il est indispensable d'avoir un leadership ferme ainsi que des facilitateurs afin de mettre en place et de piloter des outils efficaces pour un dialogue public-privé⁶. Parmi les pays qui ont participé à l'évaluation de la qualité du dialogue public-privé, la présence de champions potentiels est plus courante quand les deux parties – mais les gouvernements en particulier – font preuve de confiance et de volonté de s'engager. De la même manière, les problèmes liés aux outils et à la logistique sont moins importants si le secteur privé apporte un soutien particulier à ces processus⁷.

Les participants attribuent le manque de volonté de participer au processus de dialogue à une polarisation politique ou idéologique ; à une perception d'attitudes d'évitement fiscal ou de maximisation des profits parmi les représentants du secteur privé vis-à-vis du gouvernement ; et à, une perception de corruption

gouvernementale et de capture de l'État. Parmi d'autres facteurs importants cités comme des obstacles sont les liens existants ou perçus entre des hommes d'affaires importants et des responsables de partis politiques d'opposition, ou l'inverse, aussi bien que des expériences négatives survenues au cours de processus de dialogue antérieurs. Une capacité limitée de mise en œuvre efficace des processus de dialogue décourage également la participation.

Graphique 4.5. **Conditions et potentiel pour un dialogue public-privé**

Pourcentage des pays



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423841>

Les enseignements tirés de l'expérience peuvent contribuer à l'établissement de dialogues public-privé réussis

La nature qualitative des informations fournies sur le dialogue public-privé permet une analyse comparative des meilleures et des pires performances, qui révèle à son tour les facteurs communs de la réussite :

- **Une coordination bien organisée et des mécanismes institutionnels permettant au secteur privé d'exprimer et de canaliser ses vues et ses besoins.** De tels mécanismes sont en général établis par secteur (par exemple des associations d'entreprises, des groupes d'exportateurs et des associations professionnelles) ; il existe cependant des organismes globaux qui regroupent les divers intérêts du secteur privé (par exemple les comités nationaux de productivité), ainsi que des associations gouvernementales et syndicales. Dans la plupart des pays participants, les petites et moyennes entreprises ne sont généralement pas membres de ces plateformes, ce qui veut dire que des voix importantes sont absentes de la conversation. Cependant, certains gouvernements et partenaires du développement soutiennent ces entreprises pour leur assurer une meilleure représentation dans le dialogue public-privé. Leur participation est indispensable pour que les résultats du dialogue reflètent tout l'éventail des préoccupations du secteur privé.

Exemple de bonnes pratiques : En République dominicaine, un partenariat entre le gouvernement et les universités a permis l'établissement de « centres de service » consacrés au soutien des petites et moyennes entreprises. Une initiative présidentielle a aussi été lancée (Initiative présidentielle pour appuyer et promouvoir les moyennes et petites entreprises) et il existe aussi un groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises qui comprend des représentants du gouvernement et du secteur privé.

- **Les questions d'intérêt commun et d'avantage mutuel constituent un point d'entrée pour établir la confiance et un dialogue productif.** Les pays participants affirment que le dialogue autour des questions d'intérêt commun pour toutes les parties prenantes – telles que les écarts éducationnels, le développement des compétences professionnelles, les écarts de productivité, l'atténuation des impacts exogènes provenant de l'économie globalisée, les manques d'infrastructure et l'allocation de soutien au développement du secteur privé – leur permet de tisser une coopération sans désaccords partisans ou idéologiques.
- **Un leadership de haut niveau est la marque d'une haute priorité.** Les plateformes, initiatives ou dispositifs pour le dialogue public-privé sont souvent promu aux niveaux Premier ministre/Président, ou du moins au niveau d'un ministre à la tête d'un des ministères principaux. Cette démarche fournit à la plateforme un poids politique et de la visibilité, signalant que le gouvernement y attribue une certaine priorité. Le secteur privé peut aussi fournir des champions de haut niveau, notamment dans les pays où ce secteur est bien organisé, et ceci par l'intermédiaire d'organes globales de coordination.
- **L'établissement d'un dialogue de qualité prend du temps.** Les bons exemples de dialogue public-privé cités par les pays participants sont souvent des structures et des systèmes qui ont été créés entre cinq et dix ans avant l'enquête. La bonne performance signalée pourrait en effet découler d'antécédents dans la résolution de défis au cours des années.
- **Les plateformes et emplacements du dialogue sont adaptés à l'usage.** L'harmonisation entre les caractères et les besoins de divers participants du secteur privé (plus ou moins informels, entreprises plus grandes/moins grandes, sociétés à dominance étrangère/locale, secteurs traditionnels/émergents) et les plateformes et emplacements fournis par le gouvernement a lieu couramment dans les cas qui sont cités comme ayant réussi à influencer les politiques, la réglementation et les décisions stratégiques.

Encadré 4.2. **Évaluation comparative de plateformes de dialogue public-privé efficaces en Colombie, en Éthiopie et aux Philippines**

Le renforcement des conditions favorisant l'émergence de plateformes de dialogue public-privé est une étape essentielle pour le développement inclusif, mais l'établissement de plateformes efficaces et durables reste un défi pour de nombreux pays. De récentes recherches (Herzberg et Wright, 2006) font ressortir six composantes critiques partagées par les plateformes de dialogue public-privé très performantes :

1. un mandat, une structure et une participation clairs
2. une facilitation et une gestion qui aident à orienter la plateforme
3. un degré d'autonomie dans la gestion et les finances pour permettre à la plateforme de demeurer un forum neutre
4. des extraits qui sont utiles aux membres de la plateforme
5. des systèmes de suivi et d'évaluation qui permettent de mesurer l'impact des actions en matière de politiques et qui guident les discussions
6. une bonne sensibilisation et communication pour faciliter la traduction de discussions complexes autour des politiques de réforme en termes simples.

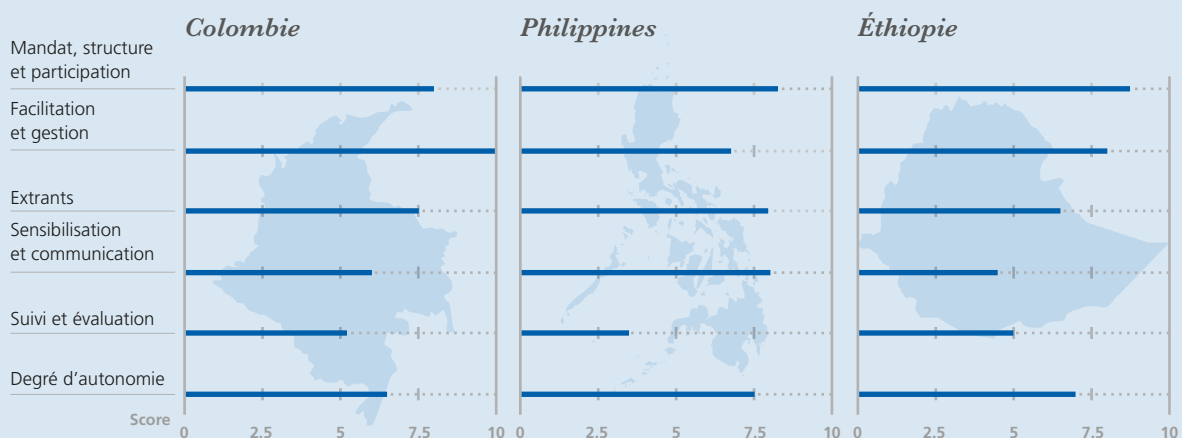
Une évaluation comparative de plateformes de dialogue public-privé bien établies dans trois pays participants – la Colombie, l'Éthiopie et les Philippines – fait ressortir l'importance de ces six dimensions (Graphique 4.6). Dans ces trois pays les plateformes évaluées font preuve d'une excellente clarté en termes de mandat, de structure et de participation, qui sont tous établis dans le cadre de lois gouvernementales formelles. En Éthiopie le mandat définit clairement la structure de la plateforme et la participation à cette dernière,

...

ainsi que les rôles et les responsabilités du gouvernement ; il met en place un processus clair pour discuter et résoudre de questions spécifiques. Les trois pays partagent également des scores assez élevés pour les cinq autres dimensions, à une exception près : celle des systèmes de suivi et d'évaluation, qui sont encore embryonnaires dans les trois pays.

Une analyse plus détaillée révèle les caractéristiques et pratiques particulières qui orientent les performances de chaque plateforme. Le Conseil national de la concurrence des Philippines se détache en termes d'extrants, de sensibilisation et de communication ; il prépare et diffuse des documents de politique générale qui sont discutés avec la société dans son ensemble. Il existe différents modèles du point de vue de l'autonomie : la plateforme philippine est financée par des partenaires du développement et la plateforme colombienne par le gouvernement national.

Graphique 4.6. Les six dimensions des plateformes public-privé



La Colombie se distingue dans le cadre de la facilitation et de la gestion, avec la Chambre de commerce jouant un rôle important dans la conduite de la plateforme ; ce qui a donné à la plateforme une excellente réputation parmi les milieux d'affaires locaux.

Sources : OCDE (2014a), « Public-private dialogue country profiles: Colombia interim report » ; OCDE (2014b), « Public-private dialogue country profiles » ; OCDE (2015), « Global Partnership indicator on private sector participation in public policies country profile – Ethiopia ».

Le dialogue et les consultations multipartites prennent de nombreuses formes

Le cycle de suivi 2016 a fourni l'occasion unique de tester le concept du dialogue multipartite en tant que mécanisme pour l'élaboration d'un consensus national inclusif autour de priorités de développement spécifiques. Dans les pays effectuant le reporting, pour les deux indicateurs d'inclusion couverts par ce chapitre, des représentants d'OSC, de syndicats, du secteur privé et de partenaires du développement ont eu l'occasion de discuter des réponses soumises par leur gouvernement national et de faire part de l'étendue de leur accord.

Bien que des disparités existent entre les pays, les parties prenantes s'accordent entre elles de manière générale sur les réponses finales : plus de 85 % de chaque groupe de parties prenantes est d'accord avec les réponses finales au niveau des pays. Le plus grand désaccord est autour des questions de la marginalisation ou non de certains groupes dans l'environnement juridique et réglementaire ; et, de l'existence ou non d'instruments logistiques, financiers et de renforcement des capacités pour soutenir le dialogue public-privé.

Une étude comparative de 11 pays participants a trouvé qu'ils consultent en utilisant diverses approches⁸, y compris :

- des processus intégraux multipartites à travers des structures et des réseaux existants ;
- des séances d'information ad hoc multi-parties prenantes avec des OSC, des partenaires du développement ; et,
- des enquêtes en ligne et d'autres méthodes de rassemblement des vues des parties consultées.

L'établissement des processus de dialogue multipartite inclusif représente un défi particulier, comme le démontre les trois exemples dans l'Encadré 4.3.

Encadré 4.3. **Leçons retenues pour que les plateformes de dialogue multipartite fonctionnent bien**

La communauté internationale se fie de plus en plus à des systèmes multi-parties prenantes pour promouvoir des approches inclusives aux processus de développement, telles que les mécanismes au niveau national qui sont sous étude dans chaque pays dans le cadre du suivi et de la revue au niveau national des objectifs de développement durables (ODD). Toutefois, travailler dans un cadre multi-parties prenantes n'est pas ce qu'il y a de plus facile et certaines conditions doivent être en place pour en assurer la réussite.

Si l'on compare l'expérience du cycle de suivi 2016 du Partenariat mondial avec d'autres études détaillées effectuées en parallèle dans les pays participants (POED, 2016 ; ET-OSC (Équipe de travail sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement propice, à paraître prochainement ; Fowler et Biekart, 2016), divers éléments nécessaires pour un dialogue multi-parties prenantes réussi se détachent :

- **Un environnement politique, juridique et réglementaire propice** facilite le dialogue multi-parties prenantes ; les changements de gouvernement, de lois et de réglementations peuvent représenter une opportunité ou une menace pour son avancement.
- **Un processus, clair, bien orienté et institutionnalisé, avec un calendrier approprié**, est essentiel à l'établissement, à la conduite et au maintien d'un dialogue multipartite, avec des objectifs, rôles et responsabilités clairs pour chacune des parties prenantes. Il est important de laisser suffisamment de temps pour que le dialogue soit « institutionnalisé », ce qui comprend la nomination d'une personne ou d'une organisation qui sera chargée d'organiser des réunions, d'orienter les activités et d'encourager la diffusion/mise en œuvre des décisions. Autant que possible, le processus devra être fondé sur des forums multipartites existants.
- **Le choix des personnes qui participent** est également important. Cela doit être des personnes et des organisations qui sont en mesure de représenter ou de parler au nom d'un groupe de parties prenantes, y compris les parties prenantes locales. Pour la réussite du processus ces parties prenantes doivent se faire confiance mutuellement, autrement une partie tierce indépendante peut animer et faciliter les discussions. Il est indispensable que toutes les parties prennent part activement au dialogue – certaines personnes auront peut-être besoin de formation et de renforcement de leurs capacités afin de remplir efficacement leurs tâches.
- **Des ressources suffisantes** sont essentielles à l'établissement d'un dialogue multipartite. Au-delà des investissements initiaux, une structure de financement doit exister qui rendra la plateforme pérenne, ou du moins jusqu'à ce qu'elle ait atteint son but fondamental.

Sources : POED (2016), « GPEDC Indicator Two: Civil society operates within an environment that maximises its engagement in and contribution to development – An assessment of evidence », <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/07/GPEDC-Indicator-Two.pdf> ; ET-OSC (à paraître prochainement), « Global Partnership Initiative 12 : Stock-take of indicator two monitoring », <https://taskteamcso.com> ; Fowler et Biekart, 2016), « Comparative studies of multi-stakeholder initiatives : Extended summary », <https://taskteamcso.files.wordpress.com/2015/01/extended-summary-comparative-studies-of-msis2.pdf>.

En général, les participants au cycle de suivi 2016 ont exprimé leur reconnaissance pour la nature multi-parties prenantes de l'exercice. Les points focaux suggérés par des réseaux globaux OSC tels que le POED ont joué un grand rôle dans la mobilisation de la participation de ces organisations et dans le renforcement de leurs capacités pour qu'elles puissent participer au processus de manière pertinente. Parfois des OSC ont également aidé à organiser des consultations autour de l'évaluation nationale de l'environnement favorable. De nombreuses OSC participantes ont trouvé l'expérience utile et ont déclaré qu'elles estimaient que le potentiel existait pour un engagement plus approfondi au cours des cycles de suivi à venir (ET-OSC, à paraître). Bien que la participation des représentants du secteur privé ait été caractérisée par différentes méthodologies et portées, le recours aux points focaux a rendu le dialogue possible dans de nombreux cas. La plupart des gouvernements procédant au reporting ont également considéré que la participation des OSC et de représentants du secteur privé aux processus de suivi national était « bonne » à « élevée »⁹.

Exemple de bonne pratique : L'Initiative de cajou africaine, fondée en 2009, est principalement financée par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (par l'intermédiaire de la GIZ) ainsi que par la Fondation Bill et Melinda Gates. La GIZ dirige la mise en œuvre, travaillant en étroite collaboration avec ses partenaires opérationnels FairMatch Support, une ONG implantée aux Pays-Bas qui s'occupe de liens durables dans les chaînes d'approvisionnement, ainsi que l'ONG TechnoServe implantée aux États-Unis qui fournit une assistance technique aux producteurs locaux ; d'autres sociétés nationales et internationales apportent des ressources et leur expertise. L'initiative a permis d'améliorer la qualité des noix de cajou et d'augmenter les revenus annuels nets des exploitants dans cinq pays africains : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Mozambique. L'organe de pilotage et de prise de décision est constitué des partenaires principaux. Le programme est considéré comme étant très durable avec des résultats positifs pérennes et des relations d'affaires créées le long de la chaîne d'approvisionnement qui devront durer bien au-delà de la fin du projet.

La voie à suivre pour établir des partenariats inclusifs pour le développement

Les organisations de la société civile et le secteur privé sont des partenaires du développement indispensables à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Leurs contributions à toutes les phases de concertation, d'élaboration de politiques, de planification et de mise en œuvre d'efforts pour le développement sont essentielles afin de s'assurer que les ressources et les partenaires soient tous impliqués dans la réalisation des objectifs du développement durable. Ce constat rend urgent l'élimination des obstacles qui entravent leur engagement effectif ainsi que l'élargissement et le renforcement des espaces pour un dialogue politique et un travail conjoint. Il s'agit là de la seule manière de réaliser des processus de développement inclusifs généralisés.

Le cycle de suivi 2016 du Partenariat mondial permet d'évaluer l'état des lieux pour la création d'un environnement favorable pour maximiser les contributions de la société civile et du secteur privé aux processus nationaux de développement. Il permet de parvenir à plusieurs conclusions globales sur ce qui est nécessaire pour progresser rapidement et efficacement :

- **Des améliorations sont encore nécessaires dans l'environnement juridique et réglementaire ainsi que pour les pratiques opérationnelles afin de permettre aux organisations de la société civile de maximiser leurs contributions au développement.** Des pays et leurs partenaires du développement ont bien engagé la formalisation de dispositions pour consulter et impliquer les OSC dans la définition de leurs politiques de développement. Toutefois, pour que ces avancées se traduisent pleinement par une participation effective, les gouvernements doivent encore : améliorer la liberté d'expression et d'association ; œuvrer vers une sélection transparente et représentative des OSC ; et, améliorer les réglementations qui faciliteront le fonctionnement opérationnel des OSC et qui ne marginaliseront aucun

groupe social. Les OSC peuvent améliorer l'efficacité du développement par une meilleure coordination de leurs activités et le renforcement du reporting sur leurs efforts de développement. Dans l'ensemble, un partage limité des informations s'est révélé être un défi transversal qui empêche une participation plus profonde de tous les partenaires : les OSC, les gouvernements et leurs partenaires du développement.

- **Les avantages mutuels sont un puissant moteur pour focaliser le dialogue public-privé et rehausser sa qualité.** Des éléments probants suggèrent que pour réussir, le dialogue public-privé doit aborder des sujets qui ont un avantage réciproque aussi bien pour le secteur privé que pour le gouvernement et que les représentants doivent être des responsables de haut niveau. Ces conditions sont essentielles car elles servent de points d'entrée à l'élaboration d'un programme de travail public-privé conjoint orienté vers des résultats. Des plateformes de dialogue inclusives organisées en fonction des besoins d'un secteur spécifique peuvent servir de cadre pour des stratégies nationales et des politiques sectorielles en améliorant la compréhension et en augmentant les éléments probants autour des choix de politiques. Enfin, une des clés de voûte du dialogue inclusif est d'assurer la participation des petites et moyennes entreprises et des producteurs dans le dialogue public-privé.
- **Des mécanismes de renforcement et d'institutionnalisation de la participation sont d'une importance primordiale pour affermir les relations entre les OSC et le secteur public.** Les gouvernements, les organisations de la société civile et le secteur privé sont souvent disposés à dialoguer autour des politiques, et, dans plusieurs pays cette volonté s'est traduite par des actions. Il existe cependant des contraintes qui entravent un engagement constructif du côté organisationnel : les structures et les mécanismes institutionnels qui existent actuellement pour un engagement et un dialogue avec les OSC et le secteur privé sont souvent dépourvus des outils, de la logistique, des retours d'informations et des facilitateurs qui pourraient assurer un engagement systématique, sérieux et axé sur les actions. Pour faire avancer l'agenda de l'inclusion, les partenaires du développement doivent jouer un rôle important en appuyant le renforcement des mécanismes de dialogue et en intensifiant le rôle des champions et des facilitateurs entre la société civile et le secteur privé.
- **Le partage de bonnes pratiques est indispensable à la reproduction des réussites et à l'amplification de l'approche multipartite afin que les ODD soient réalisés.** Il existe une grande convergence autour de l'objectif principal qui est d'habiliter tous les secteurs de la société pour une contribution efficace au développement national. Cependant, les mécanismes et processus au travers desquels le secteur privé et la société civile s'impliquent au niveau national varient largement entre les différents pays. Comme il n'existe aucune épure universelle expliquant comment impliquer les acteurs en dehors de l'État, une connaissance des pratiques efficaces et des enseignements tirés dans un pays donné peuvent servir à accélérer le progrès dans un autre. Vu les attentes élevées que les partenariats multi-parties prenantes constitueront une composante clé pour réaliser les ODD d'ici à 2030, il est essentiel de partager les enseignements tirés. Le Partenariat mondial, grâce à sa nature multipartite, dirigée par les pays, est bien placé pour faciliter les échanges entre les pays et les groupes de parties prenantes, ce qui peut contribuer à la diffusion et à la reproduction des approches qui ont réussies.

Notes

1. Des 60 pays qui ont procédé au reporting sur les Indicateurs 2 et 3, 54 ont soumis des comptes-rendus sur les deux indicateurs et 6 ont choisi de procéder au reporting uniquement sur l'un d'eux ; 59 ont soumis des comptes-rendus sur l'Indicateur 2 et 55 en ont rendus sur l'Indicateur 3.
2. Données de l'Indicateur 2, Module 4.
3. Selon le guide de suivi du Partenariat mondial, « les groupes marginalisés connaissant fréquemment différentes formes de marginalisation ou d'exclusion [qui pourraient inclure] les syndicats, les organisations des droits de la femme, les organisations des droits de l'homme, les organisations des peuples autochtones, les organisations de défense de l'environnement et du droit foncier, les organisations de défense des lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres (LGBT), les organisations d'handicapés, etc. » (OCDE/PNUD, 2015).
4. La Norme mondiale de responsabilité des OSC est une initiative de neuf réseaux de redevabilité de la société civile sur différents continents. Actuellement, plus de 1 500 OSC sont activement engagées dans la vérification des paramètres de la Norme mondiale et à les diffuser à d'autres OSC dans leurs pays respectifs. Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <https://icscentre.org/area/global-standard>.
5. Plus particulièrement, les OSC dans les pays en développement ont de meilleures connaissances à l'échelle locale et une plus grande capacité de communication au niveau des communautés, tandis que les ONG internationales apportent normalement une plus grande expertise technique ainsi qu'un meilleur accès aux ressources (Banks, Hulme et Edwards, 2015).
6. Le rapport OCDE Coopération pour le développement 2016 présente le cas en faveur de l'investissement par le secteur privé dans le développement durable : « Les entreprises qui introduisent la durabilité dans leurs modèles économiques sont rentables et prospères, et elles rémunèrent positivement leur capital sous la forme d'une réduction des risques, d'une diversification des marchés et des portefeuilles, d'un accroissement des recettes, d'un allègement des coûts et d'une valorisation des produits. De plus en plus, l'investissement dans les pays en développement – et même dans les pays les moins avancés – est perçu comme porteur d'opportunités pour les entreprises, en dépit des risques qui y sont associés. D'un autre côté, les entreprises sont pourvoyeuses, entre autres, d'emplois, d'infrastructures, d'innovation et de services sociaux. » (OCDE, 2016 : 21). Le rapport étudie cinq « voies » à emprunter pour « concrétiser l'énorme potentiel que recèle le secteur privé en tant que partenaire à la réalisation des ODD, » : attirer l'investissement direct étranger ; utiliser un financement mixte ; suivre et mesurer l'effet mobilisateur des interventions du secteur public sur l'investissement privé ; promouvoir des investissements à impact social ; et respecter la conduite responsable des entreprises.
7. Les réponses qualitatives fournies pour les différentes sous-composantes de l'Indicateur 3 soutiennent cette constatation. Il existe également de fortes correspondances entre les scores pour « la volonté du secteur public » et « l'existence des champions/facilitateurs » (0.65), et sur d'autres scores relatifs à la « volonté du secteur public » et la disponibilité « d'instruments et du soutien logistique » (0.63).
8. Le guide de suivi du Partenariat 2015-2016 a invité les pays à organiser des processus de dialogue multi-parties prenantes en utilisant des points focaux pour représenter les diverses circonscriptions dans chaque pays ainsi que d'utiliser des structures et plateformes de dialogue existants dans chaque pays.
9. Une enquête de sortie a été réalisée à la suite du cycle de suivi 2016. Dans 70 % des pays, les gouvernements ont évalué l'engagement des OSC dans le processus de « bon » à « élevé » ; 46 % des pays ont rendu une évaluation analogue à l'engagement du secteur privé.

Références

- Banks, N., D. Hulme M. Edwards (2015), « NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? », *World Development*, No. 66, pp. 707-718, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
- Banque mondiale (2016a), Site Web des Indicateurs mondiaux ou finances réglementaires, <http://rulemaking.worldbank.org>.
- Banque mondiale (2016b), Site Web des Indicateurs de gouvernance mondiaux, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.
- Dietrich, S. and A. Murdie (2014), « Spotlight for bypassing: The effect of human right shaming on aid allocation decisions », Université de Heidelberg, Heidelberg, Allemagne, www.uni-Heidelberg.de/md/awi/peio/dietrichmurdie_8.01.2014.pdf.
- Dupuy, K., J. Ron and A. Prakash (2016), « Hands off my regime! Governments' restrictions on foreign aid to non-governmental organizations in poor and middle-income countries », *World Development*, No. 84, pp. 299-311, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.02.001>.

ET-OSC (à paraître), *Global Partnership Initiative 12 Stock-take of Indicator Two Monitoring*, Jacqueline Wood avec les apports d'Adinda Ceelen, Équipe de travail sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement propice, <https://taskteamcso.com>.

Forum ouvert pour l'efficacité du développement des OSC (2010), *Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC*, approuvés à l'Assemblée Générale du Forum Ouvert à Istanbul, du 28 au 30 septembre 2010., http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/final_istanbul_cso_development_effectiveness_principles_footnote_december_2010-2.pdf.

Fowler, A. and K. Biekart (2016), « Comparative studies of multi-stakeholder initiatives: Extended summary », Task Team on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment, mars, <https://taskteamcso.files.wordpress.com/2015/01/extended-summary-comparative-studies-of-msis2.pdf>.

Herzberg, B. and A. Wright (2006), *The PPD Handbook: A Toolkit for Business Environment Performers*, Le Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, www.publicprivatedialogue.org/tools/PPDhandbook.pdf.

OCDE (2016), Rapport *Coopération pour le développement 2016 : Investir dans les objectifs de développement durable, choisir l'avenir*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>.

OCDE (2015), « Global Partnership indicator on private sector participation in public policies country profile – Ethiopia », OCDE, Paris.

OCDE (2014a), « Public-private dialogue country profiles: Colombia interim report », OCDE, Paris.

OCDE (2014b), « Public-private dialogue country profiles: The Philippines », OCDE, Paris.

OCDE (2011), « Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement », Quatrième Forum à Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide, Busan, République de Corée, 29 novembre- 1 décembre 2011, <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdf>.

OCDE/PNUD (2015), « Guide de suivi: Suivi des engagements pour une coopération efficace pour le développement », Équipe d'appui conjointe PNUD-OCDE du Partenariat mondial, http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/2015-Monitoring-Guide_-_final1.pdf.

Partenariat budgétaire international (2016), Site Web sur l'enquête du budget ouvert, <http://survey.internationalbudget.org/#home>.

POED (2016), « GPEDC Indicator Two: Civil society operates within an environment that maximises its engagement in and contribution to development – An assessment of evidence », CPDE Working Group on CSO Enabling Environment and CPDE Working Group on CSO Development Effectiveness, CSO Partnership for Development Effectiveness, <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/07/GPEDC-Indicator-Two.pdf>.

POED (2014), « CSO accountability documentation project », CPDE Working Group on CSO Development Effectiveness, Voluntary Action Network India, CSO Partnership for Development Effectiveness, <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/01/CSO-Accountability-Project-edited-2.pdf>.



Extrait de :
Making Development Co-operation More Effective
2016 Progress Report

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264266261-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Programme des Nations Unies pour le Développement (2017), « Partenariats inclusifs pour l'efficacité du développement », dans *Making Development Co-operation More Effective : 2016 Progress Report*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264277601-7-fr>

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

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

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.