



# L'APPUI DE NORAD À LA SOCIÉTÉ CIVILE: PRINCIPES DIRECTEURS



## LES PRINCIPES DIRECTEURS

1. Durabilité
2. Inclusion
3. Partenariat
4. Légitimité
5. Responsabilisation
6. Rentabilité
7. Sensibilité au Contexte

Norad

L'agence norvégienne de coopération pour le développement

Adresse postale : P.O. Box 8034 Dep, 0030 Oslo, Norvège

Adresse de visite : Bygdøy allé 2, Oslo, Norvège

Téléphone : +47 23 98 00 00 / Fax : +47 23 98 00 99

[www.norad.no](http://www.norad.no) / [postmottak@norad.no](mailto:postmottak@norad.no)

Oslo: Juin 2018

Foto de portada: Ken Opprann

ISBN: 978-827548-272-3

# AVANT-PROPOS

---

Les objectifs de développement durable (ODD) représentent notre vision commune pour l'avenir. Ils soulignent le rôle de l'État en termes de responsabilité, d'appropriation nationale, d'examen et de suivi des processus de mise en œuvre. Les ODD appellent également à « l'implication intensive » de la société civile. Les principes sous-jacents de l'ODD de « ne laisser personne à la traîne » et de « réaliser les droits de l'homme pour tous » constituent la base de l'appui de Norad à la société civile.

Une société civile forte est un élément clé de tout ordre social démocratique et un objectif en soi. La société civile est essentielle pour assurer la participation du public dans la définition, la mise en œuvre et le suivi de stratégies à tous les niveaux afin de pouvoir réaliser des objectifs de développement durable.

La société civile joue un rôle clé dans la surveillance des autorités et pour demander des comptes à celles-ci, défier les structures du pouvoir, établir l'ordre du jour et élaborer des politiques, ainsi que pour rassembler la population autour d'un programme commun afin d'exercer une influence dans une société démocratique. Surtout, la société civile joue un rôle important dans la prestation de services aux groupes et individus marginalisés qui font l'objet de discrimination ou vivent dans des situations de crise humanitaire ou de vulnérabilité. Ce travail est exigeant et prend du temps.

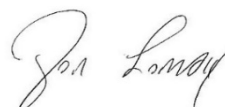
Dans le même temps, l'espace dont dispose la société civile pour organiser et favoriser l'engagement civique se rétrécit, principalement sous les actions des gouvernements, des acteurs économiques et des groupes extrémistes. À travers le monde, cela implique une intensification des attaques contre la liberté d'association, les rassemblements pacifiques et la liberté d'expression. Dans leurs rapports annuels les plus récents, Civicus et Human Rights Watch indiquent que les sociétés sont de plus en plus divisées à travers le monde et que leur espace d'expression se restreint dans plus de 100 pays (une liste qui inclut un certain nombre de nouveaux ajouts).

C'est à la lumière de ce nouveau contexte normatif et politique que les principes directeurs 2018 d'appui à la société civile de Norad ont été mis au point. Ils forment un cadre cohérent pour les partenariats de Norad avec la société civile en fournissant des conseils et des directives pour la planification générale de l'appui à la société civile, ainsi qu'une toile de fond pour le dialogue. Ils s'appliquent à l'ensemble de l'appui de Norad à la société civile.

Les plans et les visions ont une valeur limitée s'ils ne se traduisent pas en résultats. Nous pensons que les sept principes actuels fourniront des directives à Norad et à nos partenaires de la société civile dans nos efforts destinés à obtenir des résultats durables dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD).



Nikolai Astrup  
Ministre du développement international



Jon Lomøy  
Directeur général de Norad

# Les PRINCIPES DIRECTEURS

---

Chaque principe directeur est défini et examiné dans le contexte de la société civile. Cependant, ils prennent également en compte que la société civile est uniquement l'un des nombreux acteurs qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre des ODD.

La société civile peut être définie comme une arène où les gens se réunissent pour faire la promotion des intérêts et des besoins au nom d'eux-mêmes et des autres, contester les détenteurs du pouvoir et influencer les débats politiques. La société civile comprend les organismes enregistrés officiellement, les organisations de base et les mouvements sociaux. Norad appuie la société civile dans une multitude de compétences et de rôles dans les pays en développement, en Norvège et au niveau international. Les objectifs de l'appui de Norad à la société civile sont la démocratisation, l'éradication de la pauvreté, les droits de l'homme et le développement durable. Norad ne soutient pas les acteurs de la société civile qui ne font pas la promotion de ces objectifs.

Les principes directeurs énumérés ci-dessous sont liés entre eux ; ils sont d'une importance équivalente et ils se renforcent mutuellement. Leur application doit prendre les circonstances uniques de chaque contexte particulier en considération. Chaque section propose un ensemble d'exemples de ce que Norad et les partenaires de la société civile peuvent faire pour travailler conformément à chaque principe. La liste des exemples est explicative et non exhaustive. Les acteurs de la société civile constatent que certains exemples sont plus pertinents que d'autres à leur domaine particulier de travail. Ces principes directeurs remplacent les principes d'appui à la société civile de 2009 de Norad.

## 1 DURABILITE : L'appui de Norad à la société civile doit être écologiquement, socialement et économiquement durable.

Le développement durable est le principe directeur du développement global à long terme, et les objectifs de développement durable (ODD) cherchent à établir un équilibre entre les trois piliers de la durabilité : l'environnement, le social et l'économie. L'appui de Norad à la société civile vise à contribuer au développement durable par le biais d'une société civile écologiquement, socialement et économiquement durable aux niveaux local, national, régional et mondial.

Le climat et l'environnement sont des questions transversales dans la coopération au développement norvégienne. Les initiatives de la société civile bénéficiant de l'appui de Norad doivent être planifiées en tenant compte de la *viabilité environnementale*, c'est-à-dire des risques liés à l'environnement et au climat, et elles doivent être mises en œuvre sans compromettre la viabilité environnementale. Les acteurs de la société civile peuvent également travailler activement pour lutter contre le changement climatique et protéger l'environnement.

*La durabilité sociale* englobe les droits de l'homme, les droits du travail et la bonne gouvernance. Elle encourage l'intégration sociale. Les initiatives recevant l'appui de Norad doivent prendre en considération les éventuels effets négatifs sur les droits de l'homme, notamment sur les droits des femmes et l'égalité des sexes. Les acteurs de la

société civile peuvent contribuer à renforcer la participation des populations touchées, à favoriser la non-discrimination et à assurer la responsabilisation.

*La durabilité économique* signifie l'éradication de la pauvreté et le développement économique durable. La création d'emploi, ainsi que l'amélioration et le développement des compétences, des infrastructures et des institutions, y compris des méthodes et du financement soutenant leur progression continue, peuvent tous faire partie de la solution. Les acteurs de la société civile peuvent contribuer directement à l'élimination de la pauvreté par la création ou l'amélioration des moyens de subsistance, ou par l'établissement de crédit et de programmes/régimes d'assurance. La société civile peut également jouer un rôle dans la création de conditions-cadres plus équitables au sein du secteur privé par le biais du plaidoyer, ou en concluant des partenariats avec des acteurs commerciaux.

Pour les interventions de développement, la durabilité exige que les effets positifs perdurent après leur achèvement. Cela signifie que les stratégies de sortie, qui incluent la planification d'un changement dans la nature du partenariat au fil du temps, doivent être considérées dès le début. Des plans de sortie prématurés étant cependant contre-productifs, il est par conséquent nécessaire que les plans de sortie soient adaptés en fonction du contexte de chaque cas.

#### **Exemples de ce que des acteurs de la société civile peuvent faire pour renforcer la durabilité :**

- Améliorer la durabilité à l'entrée par la discussion d'une stratégie de sortie lors de la conclusion d'un partenariat et assurer ainsi que les attentes convenues par toutes les parties soient satisfaites ;
- Surveiller et évaluer systématiquement la façon avec laquelle les partenariats contribuent à des résultats et des acteurs de la société civile durables en matière de développement écologique, social et financier ;
- Maintenir des partenariats à long terme qui vont au-delà du soutien financier, et encourager un engagement communautaire et un bénévolat qui perdureront lorsque le financement du projet se terminera ;
- En tant qu'employeur, créer des emplois décents, veiller à l'égalité des sexes, constituer des chaînes de valeur durables, assurer une consommation et une production durables ;
- Assurer l'égalité de traitement du personnel local et international en matières, par exemple, de recrutement, de promotion et de mesures de sécurité ;
- Envisager de conclure des partenariats public-privé en vue de contribuer à davantage de développement catalytique et de financement sécurisé à long terme ;
- Diversifier les fondations financières, y compris les partenariats avec les gouvernements et les acteurs de l'entreprise afin d'éviter la dépendance et, en particulier, la dépendance excessive à l'égard d'un seul partenaire.

### **Afin de renforcer la durabilité, Norad insistera sur :**

- L'appui aux acteurs de la société civile qui appliquent une stratégie de transition durable et basée sur la connaissance dans leurs partenariats et leurs initiatives de développement ;
- L'appui aux acteurs de la société civile qui contribuent à la durabilité environnementale, sociale et économique dans leurs interventions ;
- La fourniture d'un financement pluri-annuel plutôt qu'un financement à court terme afin d'améliorer la planification, la flexibilité, la prévisibilité et les résultats durables ;
- Sa contribution à une transition harmonieuse de l'aide humanitaire à la coopération au développement à long terme.

## **2 INCLUSION : L'appui de Norad à la société civile doit renforcer les processus de prise de décisions inclusifs et participatifs, ainsi que l'égalité d'accès aux services pour tous.**

« Ne laisser personne à la traîne » est le principe général transversal des ODD, et le monde s'est engagé à atteindre « ceux qui sont les plus à la traîne d'abord ». Cela exige d'atteindre tout le monde. Les droits de l'homme, et dans de nombreux cas, les politiques et législations nationales, aident à mettre en pratique le principe de « ne laisser personne à la traîne ».

L'égalité et la non-discrimination font partie des fondements de l'état de droit. Le cadre juridique international des droits de l'homme contient des instruments visant à lutter contre certaines formes de discrimination, y compris la discrimination contre les peuples indigènes, les migrants, les minorités, les personnes handicapées, la discrimination fondée sur le sexe, la discrimination ethnique et religieuse, et la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre.

Les États sont les principaux responsables du respect, de la protection et de l'application des droits de l'homme pour tous. Cependant, la société civile et ses partenaires jouent également un rôle important dans ce droit, grâce à leur développement à long terme et à leur travail humanitaire, ainsi qu'en obligeant les gouvernements à rendre des comptes.

### **Exemples de ce que la société civile peut faire pour renforcer l'inclusion :**

- Planifier, mettre en œuvre et documenter les programmes et initiatives concernant l'égalité des sexes et inclusifs et assurer l'équilibre entre les sexes et l'inclusion au sein de leur propre organisation ;
- Demander des comptes aux gouvernements en matières de conventions de défense des droits de l'homme qu'ils ont ratifiées, ainsi que de dispositions relatives aux droits de l'homme qu'ils ont inscrites dans leurs constitutions et législation nationale respectives ;

- Fournir des services et des moyens de subsistance à des groupes et des individus qui sont soumis à la marginalisation, à l'exclusion et à la discrimination, ou qui vivent dans des États fragiles ou en situation de conflit ;
- Engager un dialogue avec les parlementaires au sujet de leur fonctions législative, représentative et de contrôle qui peuvent favoriser ou entraver l'inclusion ;
- Ouvrir des espaces pour les voix qui ne sont habituellement pas entendues ; travailler pour faire entendre les voix des personnes et de leurs mouvements dans les médias et la sphère publique ;
- Défendre le consentement libre, préalable et informé des peuples indigènes et des autres populations touchées par des projets d'infrastructure à grande échelle ;
- Travailler à la formation d'alliances avec des représentants des groupes marginalisés et exclus sur des questions et des programmes affectant leurs vies ;
- Assurer que le suivi, l'évaluation et les systèmes d'apprentissage puissent recueillir et utiliser des renseignements pertinents sur les groupes et les individus marginalisés.

**Afin d'améliorer l'inclusion, Norad s'évertuera à :**

- Continuer, en accord avec le ministère des affaires étrangères, à privilégier les pays « laissés à la traîne », en mettant un accent fort sur l'Afrique et d'autres pays en situation fragile ;
- Continuer à soutenir les efforts de la société civile pour renforcer les services sociaux inclusifs, particulièrement en matières de santé et d'éducation ;
- Soutenir les acteurs de la société civile, les projets et initiatives qui mettent un accent explicite sur le fait de ne laisser personne à la traîne, et qui travaillent à améliorer l'inclusion, la représentation et la participation des groupes et des personnes marginalisées ;
- Améliorer la surveillance, l'évaluation et l'apprentissage qui se concentrent sur les groupes et les individus marginalisés.

### **3 PARTENARIAT : L'appui à la société civile de Norad doit améliorer les différentes formes de partenariat dans lesquelles chaque partenaire apporte une valeur ajoutée.**

Les objectifs de développement durable (ODD) ne seront pas atteints sans l'existence de partenariats au sein de la société civile, ainsi qu'entre la société civile et les gouvernements et le secteur privé. Des partenariats équitables, efficaces et durables constituent donc un principe qui continuera à guider l'appui de Norad à la société civile.

Norad collabore avec un éventail d'organisations de la société civile aux niveaux mondial, régional, national et local. Bien que certains fonds soient alloués à des organisations de la société civile internationales et locales, la majorité des partenaires directs

de Norad dans la société civile sont des organisations norvégiennes. Les modèles de partenariats soutenus par Norad varient considérablement : Certaines organisations travaillent avec les acteurs locaux à travers les bureaux nationaux ou internationaux dans les pays partenaires, tandis que d'autres coopèrent directement avec les partenaires locaux. Quel que soit le modèle de partenariat et le mécanisme de financement qui est utilisé, la légitimité et l'appropriation locale sont essentielles.

La valeur ajoutée des partenaires de la société civile de Norad prend différentes formes, y compris les capacités techniques et administratives pour gérer le financement des donateurs, l'accès aux groupes et aux personnes marginalisées dans des situations de crise à la fois humanitaire et à long-terme, la connaissance et les compétences de plaidoyer sur les questions globales de développement, ainsi que l'accès aux plateformes de dialogue nationaux et internationaux. Le partenariat avec les acteurs locaux, qu'ils proviennent de la société civile, du gouvernement ou du secteur privé, peut également apporter de la connaissance et de la légitimité au travail global de plaidoyer des acteurs norvégiens et internationaux de la société civile.

Les acteurs de la société civile qui représentent les personnes et les groupes exclus ou ont un accès accru à ceux-ci, peuvent ne pas disposer des moyens financiers ou des compétences techniques nécessaires pour répondre directement aux demandes d'appui de la part de Norad et d'autres donateurs. Des partenariats avec des organisations internationales ou norvégiennes, des partenariats Sud-Sud, ou des mécanismes de fonds d'affectation spéciale constituent un moyen d'atteindre ces acteurs.

#### **Exemples de ce que les acteurs de la société civile peuvent faire pour renforcer les partenariats :**

- S'assurer que les partenaires sont traités avec respect et d'égal à égal, en se fondant sur le respect de la culture locale ;
- Fournir des fonds et une assistance technique aux acteurs de la société civile qui peuvent ne pas être en mesure de recevoir directement des fonds d'organisations gouvernementales et d'autres donateurs ;
- Transférer l'argent et le pouvoir de décision des partenariats vers des organisations enracinées localement ;
- Collaborer avec les acteurs du secteur privé en vue de diversifier les bases financières, d'élargir la portée de leur travail, et de mettre à profit la valeur ajoutée d'autres acteurs ;
- Collaborer avec le secteur privé pour renforcer une conduite des affaires responsable ;
- Collaborer avec les gouvernements locaux et nationaux pour s'assurer que les projets et initiatives sont conformes aux plans nationaux, ainsi que pour renforcer la capacité de développement du secteur public ;
- Surveiller et évaluer la valeur ajoutée de l'organisation dans tout partenariat, et apprendre et s'adapter en modifiant l'approche de partenariat, au besoin.



#### **Afin de renforcer les partenariats, Norad veillera à :**

- Favoriser l'engagement accru entre les organisations gouvernementales et les acteurs non gouvernementales de l'aide humanitaire et du développement ;
- Appuyer les organisations de la société civile qui collaborent avec les agents du changement, y compris les mouvements sociaux informels, et qui sont en mesure de trouver des modèles de partenariats stratégiques pour atténuer les risques financiers et liés aux résultats ;
- Chercher à harmoniser et simplifier les exigences en matière de rapports financiers et de résultats avec le ministère des Affaires étrangères et avec d'autres donateurs ;
- S'assurer que l'application de la gestion de Norad basée sur les résultats permet de la flexibilité et améliore l'apprentissage et l'adaptation ;
- Explorer les méthodes pour transférer davantage le financement et la prise de décision à l'échelle locale ou nationale.

#### **4 LEGITIMITE : Les acteurs de la société civile soutenus par Norad doivent représenter des groupes de pression légitimes et travailler en faveur des droits de l'homme ou des objectifs de développement reconnus.**

Afin d'assurer des solutions pertinentes localement, les priorités et les besoins locaux doivent constituer le fondement des décisions sur ce que l'on doit soutenir, et sur comment cette aide doit être organisée. La légitimité d'un acteur de la société civile est liée à la mesure dans laquelle d'autres parties prenantes perçoivent son action comme étant à la fois justifiée et appropriée. La légitimité doit être distinguée de la représentation formelle, car une organisation peut posséder la légitimité pour s'exprimer sur un sujet donné sans nécessairement être un représentant élu ou nommé officiellement. Par exemple, dans les situations de conflit ou d'États fragiles, les acteurs extérieurs peuvent manquer de la confiance nécessaire des populations locales pour, par exemple, fournir un service requis ou atteindre un objectif spécifique.

Cependant, les acteurs de la société civile qui représentent des minorités ou des groupes marginalisés ne disposeront, par définition, pas d'une large légitimité locale ou nationale. De même, les défenseurs des droits de l'homme peuvent choisir de garder un profil public bas ou y être contraints. Dans de nombreux cas, ces groupes peuvent être soumis à la répression/suppression par les organisations gouvernementales et d'autres acteurs. Cependant, du point de vue des droits de l'homme, leurs revendications et actions sont légitimes.

La société civile fait également face à des défis internes qui affectent la légitimité. Il est nécessaire de modifier l'équilibre des pouvoirs à l'intérieur des nombreuses organisations de la société civile et entre celles-ci. Les déséquilibres de pouvoir intra et inter

organisationnels existent en matières de ressources et d'influence, de taille, d'emplacement géographique (Nord-Sud, entre les zones rurales et urbaines, etc.), ainsi qu'entre le formel et l'informel.

**Exemples de ce que les acteurs de la société civile peuvent faire pour renforcer la légitimité :**

- Soutenir l'ordre du jour propre des partenaires ; mettre l'accent sur la résolution de problèmes et l'atteinte de résultats qui sont pertinents à l'échelle locale, et qui ont été définis et affinés par les communautés locales dans un processus continu ;
- S'assurer que les partenaires ou les populations affectées, ont une place autour de la table lorsque les décisions qui les concernent sont prises et les ressources sont distribuées ;
- Connecter les organisations traditionnelles de la société civile avec les jeunes, la base et les mouvements sociaux ; créer des synergies entre la société civile informelle et spontanée et les organisations plus professionnelles ;
- Faciliter les plateformes de dialogue et d'échange qui offrent des occasions d'apprentissage mutuel, de partenariats et d'action collective ;
- Chercher à travailler en ligne avec les stratégies et plans nationaux lorsqu'ils sont alignés avec les droits de l'homme et les objectifs de développement reconnus ;
- Éviter de financer des projets qui s'appuient sur des allocations de séance ou d'indemnités journalières excessives pour motiver la participation des groupes cibles ;
- Renforcer les alliances de la société civile à la fois dans leur pays et entre les pays concernant les enjeux et défis communs, tout en reconnaissant qu'il y a des déséquilibres de pouvoir.

**Afin de renforcer la légitimité, Norad veillera à :**

- Adopter une vue large et contextuelle sur la légitimité en tant qu'élément d'identification de partenaires de la société civile, en plus d'évaluer la représentation formelle, le soutien local et l'adhésion ;
- Soutenir les défenseurs des droits de l'homme et autres acteurs de la société civile qui travaillent au renforcement des droits des minorités de foi et de conviction, des minorités sexuelles, des groupes autochtones et d'autres minorités qui subissent la répression mais revendiquent légitimement des droits ;
- Soutenir une société civile résiliente et diverse à l'échelle mondiale et au sein des pays, et défier les modèles de fonctionnement qui entraînent des flux de ressources vers un petit nombre d'acteurs puissants ;

- Défier les structures de gouvernance des organisations et privilégier les acteurs qui favorisent un équilibre égal du pouvoir au sein de leur propre organisation et de partenariats.

## **5 RESPONSABILISATION : Les acteurs de la société civile soutenus par Norad doivent rendre des comptes aux populations touchées et contribuer au renforcement de la responsabilisation des gouvernements, des acteurs privés et d'autres détenteurs du pouvoir.**

La responsabilisation des acteurs de la société civile se réfère à leur volonté et à leur capacité à répondre de leurs actions, leurs activités et leurs messages et d'assumer la responsabilité de ceux-ci. L'ouverture et la transparence sont des éléments clés, et ils concernent la prise de décisions, l'utilisation des fonds et l'atteinte des résultats. La responsabilisation améliore l'apprentissage qui, à son tour, facilite l'adaptation, le changement et l'amélioration des résultats.

La société civile joue un rôle important en demandant des comptes aux gouvernements et aux autres acteurs en matières de respect, de protection et d'application des droits de l'homme, ainsi que dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD). Le programme 2030 prévoit que le suivi et l'examen des ODD, à tous les niveaux, doivent être « ouverts, inclusifs, participatifs et transparents pour toutes les personnes ». Il affirme également que l'examen doit être « centré sur les personnes, la parité entre les sexes et le respect des droits de l'homme et mettre particulièrement l'accent sur les plus pauvres, les plus vulnérables et ceux qui sont les plus à la traîne ».

Les dirigeants responsabilisés reconnaissent, expliquent et assument la responsabilité des décisions, des politiques et des mises en œuvre dans le cadre de leurs rôles. La responsabilisation formelle de l'organisation nécessite des pratiques comptables correctes, ainsi que des systèmes et des procédures/routines de surveillance et de rapport solides. Certains acteurs de la société civile doivent rendre davantage de comptes à leurs donateurs qu'à leurs partenaires locaux ou aux populations touchées. Les organisations peuvent parfois utiliser des ressources disproportionnées pour répondre aux exigences des donateurs plutôt que de répondre aux collectivités qu'elles doivent desservir. Des acteurs de la société civile à la fois formels et informels doivent avant tout être responsables devant leurs circonscriptions ou les populations touchées.

### **Exemples de ce que les acteurs de la société civile peuvent faire pour renforcer leur propre responsabilisation/reddition de comptes et celle d'autres acteurs :**

- Maintenir ou établir des mécanismes de responsabilisation interne et externe au sein de leur propre personnel, des partenaires locaux et des populations concernées, telles que des lignes directrices en matière d'éthique à la disposition du public, des vérifications publiques transparentes et des canaux permettant de dénoncer les irrégularités financières, le harcèlement sexuel et d'autres agissements répréhensibles ;

- Divulguer publiquement, à un niveau de détail qui ne constitue pas un risque pour la sécurité du personnel, des partenaires ou des populations touchées, les rapports et les évaluations de l'organisation, les comptes financiers (y compris les salaires et les frais d'administration), les résultats obtenus et les défaillances possibles, et les contrats de partenariat (y compris les conditions générales) ;
- Recueillir et échanger des renseignements pertinents qui soutiennent la prise de décision éclairée et améliorent la responsabilisation d'une organisation envers les personnes ou les communautés avec lesquelles elle travaille ;
- Promouvoir une culture d'ouverture et d'honnêteté considérant les échecs et les erreurs comme des occasions de soutenir le succès futur ;
- Surveiller la mise en œuvre des droits de l'homme par les États, et plaider pour la transparence des régimes fiscaux et la mobilisation des ressources nationales ;
- Mobiliser et développer les capacités des citoyens à demander des comptes à leurs gouvernements en matières de suivi et d'examen des ODD ;
- Faciliter l'accès des acteurs de la société civile locale aux forums régionaux et mondiaux ;
- Surveiller le secteur privé et collaborer avec celui-ci, et améliorer la participation critique et la responsabilisation ;
- Diffuser des informations et des nouvelles sur la situation des droits démocratiques et des droits de l'homme à l'intérieur des pays ; créer des systèmes d'alerte précoce pour les menaces à l'espace civique, et des outils pour appuyer la sécurité des militants victimes d'attaques.

**Afin de renforcer sa propre responsabilisation et celle de ses partenaires de la société civile, Norad s'évertuera à :**

- Publier des informations concernant la prise de décisions liées aux subventions et aux initiatives de la société civile que Norad appuie sur sa page web, et augmenter la quantité d'informations disponible en anglais ;
- S'assurer que des mécanismes et des canaux de responsabilisation solides sont en place au sein de Norad pour assurer la dénonciation et d'autres formes de rapports pour le personnel de Norad ainsi que pour les partenaires et les populations concernées impliquées dans des initiatives appuyées par Norad ;
- Appuyer les organisations de la société civile qui sont chargées de suivre les progrès gouvernementaux par rapport aux engagements que ces gouvernements ont pris à l'échelle nationale et internationale, et de demander des comptes aux gouvernements par rapport à ces progrès ;
- Renforcer la collaboration interne chez Norad, et la collaboration avec d'autres parties prenantes, afin de renforcer la cohérence globale de l'appui de Norad à la société civile et d'autres formes de soutien (y compris l'appui bilatéral et multilatéral) ;

- Rencontrer directement certains représentants des groupes cibles ou des populations touchées lors de la visite de projets appuyés par Norad ;
- S'engager dans des concertations politiques avec la société civile, le milieu universitaire et le gouvernement au sujet de questions pertinentes telles que la réduction de l'espace civique ;
- Appuyez une demande d'une gestion axée sur les résultats qui prend en charge de manière significative le suivi, l'évaluation et l'apprentissage au sein de Norad et chez les partenaires de la société civile.

## **6 RENTABILITE : Les acteurs de la société civile soutenus par Norad doivent obtenir des résultats durables d'une manière rentable.**

Norad cherche à maximiser les résultats de son appui à la société civile. Norad appuie des partenaires et des modèles de partenariat « rentables » favorisant ceux pour lesquels une partie limitée, mais raisonnable et justifiable des fonds est dépensée dans les pays à revenu élevé, où de nombreuses organisations ont leur siège.

L'efficacité des coûts (« rentabilité »), ou le « rapport qualité/prix », ne peuvent être évalués séparément de l'atteinte des résultats. L'atteinte de résultats durables aux niveaux des effets et de l'impact se traduit plus tard que la livraison des produits et services à un niveau de sortie. Atteindre « ceux qui sont les plus à la traîne » peut exiger plus de ressources qu'atteindre ceux qui sont plus facilement accessibles. De même, des projets innovants ou difficiles peuvent également imposer de plus grands risques, et ainsi exiger des ressources supplémentaires pour soutenir une évaluation complète des risques et des systèmes de gestion plus vastes.

### **Exemples de ce que les acteurs la société civile peuvent faire pour améliorer la « rentabilité » :**

- Examiner la concentration thématique et/ou géographique lorsqu'elle renforce l'atteinte des résultats et la valeur ajoutée de l'organisation ;
- Construire leur travail sur une théorie du changement solide et un plan clair afin d'atteindre les résultats, et établir un lien explicite entre ces derniers et les budgets ;
- Examiner de façon critique leur propre rentabilité et leur valeur ajoutée par rapport à tout partenariat et toute initiative ; si nécessaire, repenser la structure organisationnelle et l'approche de partenariat ; envisager le déménagement de l'administration centrale ou de fonctions clés si celles-ci sont situées dans des pays ou des villes à coûts élevés ;
- Examiner de façon critique le pourcentage des fonds parvenant aux partenaires et aux groupes cibles, et chercher à augmenter ce pourcentage lorsqu'il améliore la rentabilité ;

- Accroître l'utilisation de programmes faisant appel aux transferts monétaires lorsque cela s'impose ;
- Assurer un approvisionnement local rentable de produits et de services.

**Afin d'améliorer la rentabilité, Norad s'efforcera de :**

- Fournir des directives claires pour les partenaires et aux candidats au sujet de la rentabilité ;
- Chercher à renforcer la société civile à travers des modèles de partenariat rentables ; analyser les flux de financement ; et engager un dialogue avec les partenaires de la société civile sur la rentabilité et les flux d'argent ;
- Encourager les projets novateurs visant à atteindre les groupes marginalisés et exclus, tout en étant conscients des risques imposés sur l'atteinte des résultats ;
- Envisager des partenariats plus directs avec la société civile dans les pays à revenus faibles ou moyens, et envisager des partenariats stratégiques avec des organisations plus grandes mais légitimes de la société civile ;
- Coordonner l'appui à la société civile avec le ministère des affaires étrangères, le ministère de l'environnement et du climat, les ambassades et d'autres donateurs.

## **7 SENSIBILITE AU CONTEXTE : L'appui de Norad à la société civile doit être spécifique à chaque contexte dans sa planification et sa mise en œuvre.**

L'atteinte de résultats durables et inclusifs exige une sensibilité au contexte ainsi qu'une connaissance du contexte. Les moteurs de la pauvreté et des inégalités fonctionnent différemment dans différents contextes. En outre, tous les projets portent le potentiel d'avoir un impact négatif, par exemple, en alimentant des conflits, en accroissant des tensions, en créant des possibilités de corruption, en contribuant à des violations des droits de l'homme, etc., s'ils ne se basent pas sur des analyses approfondies de la spécificité des sexes et des structures de pouvoir, ainsi que sur une compréhension claire des rôles et des responsabilités des divers intervenants dans un contexte donné.

**Exemples de ce que la société civile peut faire pour renforcer la sensibilité au contexte :**

- Baser toutes les initiatives sur de solides analyses contextuelles ; mettre l'accent sur l'égalité entre les sexes et d'autres structures de pouvoir, ainsi que toutes les autres causes supplémentaires de pauvreté, d'inégalité, de discrimination et de manque d'inclusion ;
- Accorder la priorité à la compréhension du contexte et de la culture locale dans le recrutement pour les postes relatifs à des initiatives au niveau des pays, y compris les postes de direction ;

- Développer une vision claire de l'ensemble des autres acteurs qui travaillent à l'intérieur de la même zone géographique ou thématique, et identifier les opportunités de coopération et d'action commune ;
- Appliquer les outils nécessaires et appropriés afin d'assurer la sensibilité aux conflits dans la planification et la programmation ;
- Examiner attentivement la façon avec laquelle une initiative et un contexte vont interagir les uns avec les autres, en accordant une attention particulière à la possibilité d'effets négatifs sur les relations de pouvoir ou les conflits locaux et, inversement, sur la façon dont ces facteurs pourraient avoir un effet sur une initiative donnée.

**Afin de renforcer la sensibilité au contexte, Norad s'efforcera de :**

- Soutenir les acteurs de la société civile qui font preuve d'une compétence et d'une expérience contextuelles pertinentes ;
- En collaboration avec le ministère des affaires étrangères, considérer la coopération au développement à long terme et l'assistance humanitaire à travers les acteurs de la société civile dans le contexte ;
- Continuer de consulter les ambassades sur les applications au niveau des pays ;
- Accroître le dialogue et la coordination avec certaines ambassades en ce qui concerne les analyses de contexte et les priorités en matière d'appui à la société civile.